

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU
OPERACIONALIZACIÓN CON BALANCED SCORED
CARD EN EL MOLINO SUDAMÉRICA S.A.C UBICADO
EN EL DISTRITO DE LAMBAYEQUE EN EL PERÍODO
2013-2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:
FRIDA LISSETTE MEDINA ARAUCO
MARIBELSÁNCHEZ TANTALEÁN**

Chiclayo, 05 de Diciembre de 2014

**DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU
OPERACIONALIZACIÓN CON BALANCED SCORED
CARD EN EL MOLINO SUDAMÉRICA S.A.C UBICADO
EN EL DISTRITO DE LAMBAYEQUE EN EL PERÍODO
2013-2014**

POR:

FRIDA LISSETTE MEDINA ARAUCO

MARIBEL SÁNCHEZ TANTALEÁN

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

ING. JORGE MUNDACA GUERRA

Presidente de Jurado

MGTR. MARCO ARBULÚ BALLESTEROS

Secretario de Jurado

MGTR. MARTHA PORTARO INCHÁUSTEGUI

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada a nuestros queridos padres, ya que todo el esfuerzo y sacrificio es inspirado en ellos.

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre universal Dios, que con su bendición permitió que esta tesis se culminara. Le agradecemos a nuestra asesora, que nos abrió las puertas para hacer posible este trabajo de investigación.

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación fue desarrollar el plan estratégico con operacionalización del Balanced Scored Card en el molino Sudamérica S.A.C, lo que permitió a la organización tener más centralizadas las metas a cumplir, ser más competentes y sobre todo tener un mejor control sobre las actividades y procesos que se realizan cotidianamente.

Los resultados preliminares de la investigación señalan que el BSC contribuirá a la Gerencia conocer si se está alcanzando los objetivos o si existen deficiencias que requieren mayor atención, en el capítulo cuatro se discuten estos hallazgos y otros.

Esta conclusión se logró aplicando entrevistas a cada jefe de área dentro de la organización y a expertos del sector quienes contribuyeron con la información y conocen más del sector quienes fueron nuestra población en la investigación.

Es por ello que la investigación tiene como resultado contribuir a la solución, mediante el desarrollo de plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card en el Molino Sudamérica S.A.C, permitiendo planificar e implementar los planes de seguimiento con respecto al cumplimiento de sus objetivos demostrando la capacidad que tienen los procesos para alcanzar los resultados; definido el Plan Estratégico de la empresa y elaborado el mapa estratégico; la definición de indicadores según el BSC nos lleva a determinar estrategias que la empresa considera más importantes para que la gestión se considere dentro de los parámetros de éxito o no.

PALABRAS CLAVES: Planificación estratégica, Balanced Scored Card, Misión, Visión, Objetivos, Estrategia, Indicadores.

ABSTRACT

The main objective of this research was to develop a strategic plan to operationalize the Balanced Score Card in South America SAC mill, which will allow the organization to have more centralized targets to be met, more competent and above all have a better control over activities and processes that are performed daily.

Preliminary research results indicate that the BSC enables the management to know whether the objectives are being achieved or if there are gaps that need further attention in chapter four of these and other findings are discussed.

This conclusion was reached using interviews each area manager within the organization, and industry experts who contributed information and know most of the sector; who were our population for this research.

That is why this research results contribute to the solution, through the development of strategic plan and Balanced Score Card operationalization with the South Mill SAC, allowing you to plan and implement monitoring plans with respect to the fulfillment of its objectives demonstrating the ability of the processes to achieve results; defined the strategic plan of the company and developed the strategic map; the definition of indicators according to the BSC leads us to identify strategies that the company considers most important for management considered within the parameters of success or not.

KEYWORDS:

Strategic planning, Balanced Score Card, Mission, Vission, Objectives, Strategy, indicators.

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
I.- INTRODUCCIÓN	10
II.- MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Bases teóricas – científicas	17
2.2.1 Planificación estratégica	17
2.2.2 Proceso de Planificación estratégica.....	18
2.2.3 Beneficios de la Planificación estratégica.....	19
2.2.4 Visión.....	21
2.2.5 Misión	22
2.3 Análisis externo.....	23
2.3.1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	24
2.3.2 Matriz de Factores Externos (EFE).....	26
2.3.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	27
2.4. Análisis Interno	28
2.4.1 Cadena de Valor.....	28
2.4.2 Matriz de Factores internos (EFI).....	30
2.5 Elección de Estrategias	31
2.5.1 Matriz FODA.....	31
2.5.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Acción	33
2.5.3 Matriz Interna- Externa (IE).....	35
2.6. El Balanced ScoreCard o Cuadro de mando integral	36
2.6.1. Características del Balanced ScoreCard o Cuadro de mando integral.....	37
2.6.2 Elementos del Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral.....	38
2.6.3.- Perspectivas del BSC	40
III: METODOLOGÍA.....	44
3.1. Tipo y diseño de investigación	44
3.2. Población, muestreo y muestra.....	44
3.3. Métodos.....	44
3.4.-Recolección de datos	44
3.5.- Procesamiento y análisis de datos	44
3.6.- Identificación y Operacionalización de variables	45
IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
V: PROPUESTA	53
5.1.- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOLINERA SUDAMÉRICA S.A.C	53
5.1.1.-Análisis del Entorno.....	54
5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	58
5.1.3. Análisis de la Situación Interna	62
5.1.4.-Matrices de Síntesis Estratégica.....	66
5.2.- PROPUESTA DEL BALANCED SCOREDCARD	77
5.2.1.-Misión y Visión al 2018	77
5.2.2.-Valores corporativos	77
5.2.3.-Elaboración de Objetivos	78
5.2.4.- Perspectivas para la elaboración del BSC.	82
5.2.5.- Mapa Estratégico	85
5.2.6.-Cuadro de Mando Integral	86
5.2.7.- Plan de acción.....	88
VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFIA Y LINKOGRAFIA.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de Planeación Estratégica	18
Figura 2: Análisis externo.....	24
Figura 3: Fuerzas competitivas de Porter	24
Figura 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos- Matriz EFE	27
Figura 5: Matriz del perfil competitivo (MPC)	27
Figura 6: Analisis Interno	28
Figura 7: Cadena de Valor	29
Figura 8: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	31
Figura 9: Matriz FODA	33
Figura 10: Matriz de Evaluación de Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA).....	34
Figura 11: Matriz Interna - Externa.....	36
Figura 12: Perspectivas del BSC	40
Figura 13: Siembras de arroz – Campañas agrícolas	55
Figura 14: Población Lambayeque.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVALUACIÓN DE MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	68
TABLA 2: EVALUACIÓN DE MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)	69
TABLA 3: EVALUACIÓN DE MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	70
TABLA 4: EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	72
TABLA 5: MATRIZ FODA.....	73
TABLA 6: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN.....	74
ACCIÓN.	74
TABLA 7: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	76

I.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el plan estratégico de una organización, es de suma importancia, sin embargo existen empresas que empiezan sin planificar sus actividades, metas, objetivos, sin desarrollar una visión conjunta, es decir empiezan empíricamente.

Por este motivo hemos visto la necesidad en proponer al Molino Sudamérica S.A.C, el desarrollo del plan estratégico utilizando la operacionalización del Balanced Scored Card, a través de una serie de objetivos estratégicos e indicadores, seguidos por un plan de acción.

Es de gran importancia ésta propuesta ya que lograr que el molino Sudamérica S.A.C. mejores sus resultados, generando de ésta manera una gestión administrativa eficiente en la organización.

De la misma manera, al lograr que la organización desarrolle su plan estratégico, los accionistas o la alta gerencia tendrán la oportunidad de hacer gestiones de crecimiento, ya que tienen la visión y los objetivos más claros; teniendo en cuenta que éstos serán monitoreados por medio de indicadores que permitan identificar los problemas y dar una respuesta eficiente.

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar el plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card, en dónde determinamos la situación actual de la empresa, identificando los indicadores, los cuales nos permitió llegar a una estrategia, para luego definir las perspectivas del Balanced Scored Card.

La metodología empleada en ésta investigación fue de tipo aplicativo, por cuanto su alcance fue práctico en la medida que la empresa lo desee.

En cuanto al diseño que se realizó esta investigación será del nivel descriptivo por lo que se desarrolló el plan estratégico y su

operacionalización con Balanced Scored Card y se explicó la forma cómo incide en la gestión integral de las empresas para “Prueba de Concepto” y para “Prueba de producto” la cual se desarrolló en distintos espacios y tiempo.

La tesis está organizada en seis capítulos dónde el primero hace énfasis a la situación problemática, a base de un análisis interno del Molino Sudamérica S.A.C; con el fin de formular el problema y objetivos, además se precisa la justificación e importancia del problema.

Como segundo punto se realiza la recolección de datos respecto al marco teórico de la tesis, dónde se muestra los antecedentes y las bases teóricas de la investigación.

Seguidamente se identificó los materiales y métodos dónde se denominó el tipo de estudio, población, muestra y muestreo además de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente la operacionalización de variables.

Posterior a ello se llevó a cabo una descripción actual, detallando la información del Molino Sudamérica S.A.C con respecto a sus actividades.

Llegados a este punto se desarrolla la propuesta del plan estratégico de la empresa, después de haber realizado las entrevistas a cada jefe del área dentro del Molino dónde se hizo el uso de la operacionalización del Balanced Scored Card, culminando en un plan de acción.

Posterior a ello se discute a través de un análisis los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas en cada área del Molino en relación a la información del experto en el sector APEMA.

Por otro lado, no es una novedad, decir que la mayor cantidad de empresas en nuestro país se gestionan empíricamente haciendo falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles, dónde existe una inadecuada distribución del trabajo, lo cual no permite delimitar

responsabilidades, generando de ésta manera problemas a lo largo del tiempo con un crecimiento no programado, lo que implica que la organización estructural y funcional sea acondicionada por factores externos e internos ocasionando un debilitamiento e improductividad por parte de los responsables de las actividades de la empresa.

Al respecto, se ha determinado que las empresas no realizan diagnósticos; gran cantidad de las mismas, inician o reinician sus actividades en cada ejercicio económico sin realizar un diagnóstico interno y otra en relación con su entorno para definir las perspectivas y los indicadores para la toma de decisiones gerenciales.

Por ello la operacionalización del BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros como no financieros, con el fin de realizar un balance entre el desempeño de la organización del día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Una buena estrategia no es suficiente: incluso la mejor estrategia formulada fracasa si la organización no puede implementarla. (Kaplan y Norton, 1998).

En la actualidad la empresa Molinera Sudamérica S.A.C, no cuenta con una planificación estratégica que le permita realizar todas sus actividades en forma eficiente. Recordando que hoy en día existe una importante cantidad de herramientas para monitorear resultados y gestionar sobre éstos, sin embargo en la empresa mencionada se utiliza específicamente el paquete de Microsoft Office como recurso para el almacenamiento de la información que maneja; y no posee ningún método o herramienta para el análisis de productividad de las áreas que conforman la misma.

A través de un diagnóstico exploratorio realizado en el molino Sudamérica S.A.C, por medio de una visita y entrevistas con uno de los accionistas se identifica que la empresa no cuenta con una planificación estratégica

estructurada, en la cual se desconoce la misión, visión, en los colaboradores, así como sus objetivos a corto y largo plazo, lo que afecta al desconocimiento y actuación del personal del molino, tales como una falta de comunicación entre el personal; influyendo también la negociación que se realiza con los clientes o proveedores, generando desacuerdos en la producción de arroz, inconvenientes tanto en los agricultores quienes proveen dicho producto como en el personal de la Empresa.

De acuerdo a esta situación se busca desarrollar el plan estratégico, para ser comunicadas a cada nivel de la empresa; contemplando no solo la información financiera sino ofreciendo una visión más completa.

Es por eso que se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál es el plan estratégico con operacionalización del Balanced ScoreCard que permita mejorar la competitividad del molino Sudamérica S.A.C ?.

Teniendo como objetivo general el desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score Card en el molino Sudamérica S.A.C en el período de 2013-2014 en el Distrito de Lambayeque.

En base a los objetivos específicos tales como: Realizar el diagnóstico actual de la empresa molinera Sudamérica S.A.C; elaborar el plan estratégico de la empresa molinera Sudamérica S.A.C.; Identificar los indicadores que permiten llegar a una estrategia y definir las perspectivas asociadas al Balanced Score Card.

Por lo tanto la presente investigación permitió analizar la realidad de la empresa molinera Sudamérica S.A.C, orientada hacia el desarrollo del plan estratégico con el fin de ser clave del éxito de la organización. Se propuso desarrollar el plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score Card, con el propósito de generar una gestión efectiva en toda la organización y contribuir a la solución del problema planteado.

Con los resultados obtenidos de dicha investigación, el gerente de la organización tendrá más claro la realidad ya que con el plan estratégico, como herramienta se buscó el direccionamiento estratégico en miras de lo que se desea lograr con sus recursos financieros, el capital intelectual, sus clientes y proveedores.

De tal manera que se identificaron las estrategias en relación a un conjunto de indicadores que permitieron llegar a la consecución de una visión más comprensiva de la Organización, estableciendo responsabilidades y un mejoramiento continuo frente a los cambios ocurrentes.

Así mismo, a los tesisistas de ésta investigación, nos permitió tener un amplio conocimiento sobre la planificación, permitiendo tener una mejor visión y una mejor dirección.

II.- MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A continuación se citan algunas investigaciones realizadas y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio de esta propuesta:

Como lo muestra una tesis realizada en una empresa industrial; dónde las organizaciones buscan realizar sus operaciones eficientemente a través de un cuadro de mando integral (CMI), siendo este un instrumento de gran utilidad para la práctica en las empresas, en la cual permitió mejorar en aquellos aspectos que la empresa considera estratégicos; construyendo relaciones de causa-efecto entre los objetivos y los indicadores de medición, partiendo de cuatro perspectivas básicas, la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la del empleado es por eso que el autor Cieza, W. (2006) realiza una propuesta para mejorar la gestión administrativa de la empresa el “Ingeniero S.A.C” utilizando el CMI, (Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo).

Así mismo sabemos que para un mejor control y monitoreo de la organización se debe de tener muy claros los objetivos a cumplir, tanto como a corto y largo plazo, ya que de éstos dependió que se pueda plasmar las estrategias mediante un sistema de gestión como lo es el Cuadro de mando integral.

Una de las investigaciones internacionales que se toman como base para la realización de esta investigación es una empresa agrícola que se dedica a la fabricación de insumos en la ciudad de Guayaquil, donde los autores Arboleda, M, Chávez, C. & Samaniego, M. (2006) plantearon que el diseñar un sistema de control de gestión basado en el Balanced Score Card y Gestión por procesos permitió a la empresa gestionar sus actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a la vez satisfacía los requerimientos del cliente. Dicha investigación se toma como antecedente,

ya que se conoce sobre la teoría del Balanced Score Card, así como los términos y definiciones que se utilizaron en el desarrollo de este trabajo de investigación; entre ellos, la planificación estratégica por medio de un diagnóstico del negocio para el análisis de la competencia, análisis FODA, misión y visión de la organización para poder determinar las estrategias, incluyendo la identificación de los Stake holders y la determinación del cuadro estratégico con el fin de determinar los temas estratégicos.

Se utilizó técnicas estadísticas que ayudaron a conocer si la empresa verdaderamente está cumpliendo con los objetivos trazados para posteriormente finalizar con una auditoria al sistema de gestión de indicadores dividiéndolos en cuatro etapas, con el propósito de encontrar las principales deficiencias existentes en cada una de éstas.

Como último antecedente hemos tomado en cuenta la investigación del autor Cabrera, L. (2010) "Aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo para la gestión del desarrollo de software"(Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo).En donde el autor hizo un análisis global de la situación actual de la empresa evaluando puntos claves como la misión, visión. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; dando más atención en la manera en que la organización desarrollaba sus procesos de software, después de ese análisis se obtuvo un resultado que permitió formular las estrategias generales del negocio, trazando los objetivos por perspectivas: Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Después de todo el análisis da como resultado la propuesta de una aplicación en Microsoft Office Excel 2007 mediante macros en el cual todo el modelado del CMI se ejecutó de manera efectiva.

2.2 Bases teóricas – científicas

2.2.1 Planificación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que permitió formular, ejecutar y evaluar de manera formal acciones que conduzcan a lograr objetivos para alinear la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente. (Apaza, 2005).

Entre los objetivos más importantes de la planeación estratégica se consideró:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio a la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que en el entorno le plantea a una organización en corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades del negocio.

La planeación estratégica se considerada el boom en la actualidad, y es que está sujeta a la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, y todas aquellas áreas que conformen el éxito de la empresa. La planeación estratégica supone tanto un enfoque como una metodología. Se dice enfoque ya que supone una manera de “ver las cosas”.

Una visión por que expresa la forma en cómo queremos ver la empresa dentro de un periodo determinado.

La visión es un punto importante porque supone una inspiración necesaria para poder visualizar aquello a donde se quiere llegar en ese

momento. En cuanto a la misión, ésta destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, etc.; es decir, señala su razón de ser dirigiéndose hacia el cumplimiento de la visión.

2.2.2 Proceso de Planificación estratégica.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas (Chiavenato, 1999)

- Formulación de objetivos organizacionales.
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Formulación de alternativas estratégicas.

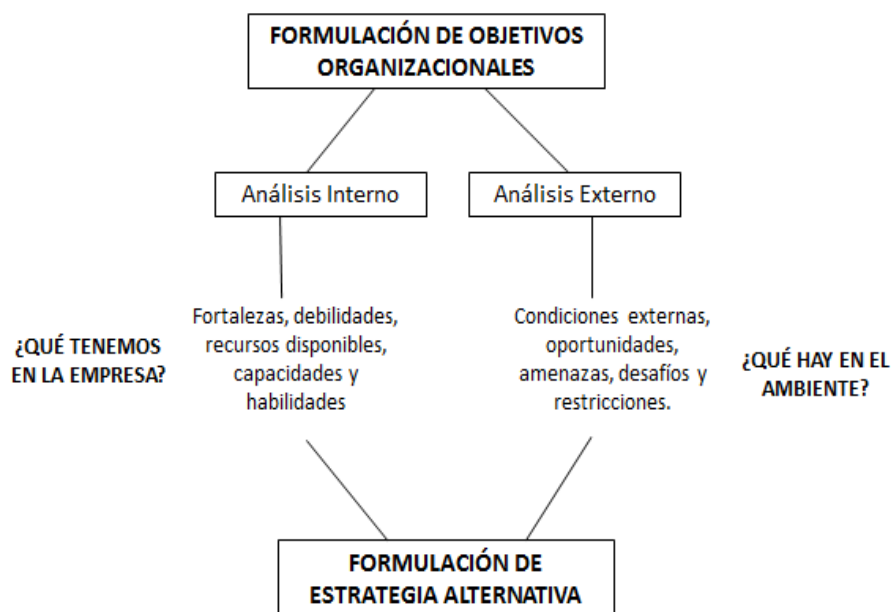


Figura 1: Proceso de Planeación Estratégica

Fuente: Chiavenato, 1999. "Introducción a la teoría General de la Administración".

Las bases descritas para la planeación estratégica se basan primero en la formulación de objetivos organizacionales que se pretende alcanzar a largo plazo definiendo el orden de importancia y la prioridad a cada uno en una jerarquía de objetivos. Como segunda base se analiza las fortalezas y limitaciones de la empresa, lo cual implica

análisis de los recursos (financieros, maquinaria, equipo, materias prima, recursos humanos, etc.) que dispuso la empresa para sus operaciones, análisis de la estructura organizacional de la empresa y su evaluación del desempeño actual.

Como tercera base está el análisis del entorno, el cual abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia, los factores externos como, coyuntura económica, tendencias políticas, culturales, sociales, etc., las cuales afectan la sociedad y las empresas establecidas y la base final es la formulación de alternativas estratégicas donde se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégica o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa.

2.2.3 Beneficios de la Planificación estratégica

Los beneficios que aporta la planificación estratégica según (Apaza, 2005) detalla que:

- Exige tomar conciencia de los objetivos:

Implica estructurar una definición precisa de la actividad comercial de la empresa, teniendo muy claramente las siguientes definiciones:

- ✓ El mercado que se requiere atender, el producto que se requiere ofrecer, y los canales de distribución a utilizar.
- ✓ El mercado debe estar definido en término de las necesidades del cliente que pretende satisfacer.
- ✓ Aspectos específicos de la satisfacción de grupos de clientes que responden a un patrón común y que constituye lo que se denomina un segmento.

Con respecto a los beneficios mencionados con anterioridad podemos rescatar que son de mucha utilidad para redefinir las metas y objetivos:

Exigiendo una evaluación permanente del medio ambiente para responder correctamente a él, lo que implica evaluar cambios inevitables en los valores y necesidades del consumidor, en la tecnología y en los productos, estrategias y servicios de la competencia.

Por otro lado existen otros beneficios según su clasificación tales como:

Beneficios financieros y no financieros; en el primero sostiene que las empresas que utilizan planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen (David, 2008). Sin embargo el segundo agrega una serie de beneficios, como lo son:

- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- Fomenta el pensamiento proactivo.
- Fomenta una actividad favorable hacia el cambio.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
- Crea canales de comunicación interna del personal.
- Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.

Según los dos autores recalcan diferentes beneficios que aporta la planificación estratégica dividiéndolos en beneficios financieros y no

financieros y es que al implementar y diseñar la planificación estratégica, la organización obtiene una serie de beneficios muy amplios, que permiten tener un mayor entendimiento de las funciones y objetivos que la organización quiere llegar.

Es fundamental, hacer una revisión general de lo que se está implementando por que asegurará el mejor desarrollo de la organización y por ende a tomar mejores decisiones para alcanzar el futuro deseado.

2.2.4 Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía. Es a menudo descrita como un objetivo que es “ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo”. (Dess y Lumpkin, 2003).

Para el líder, uno de los papeles más importantes en toda la organización es desarrollar e implantar la visión, proporcionando una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. El objetivo es expresar la esencia de las partes más formales de la visión en pocas palabras que sean fácilmente recordadas, incluso evocar el espíritu de la declaración completa de visión.

Estamos rodeados de distintas razones las cuales hacen que las visiones fracasen tales como:

- Lo que se hace no concuerda con lo que se dice: a menudo la visión es una campaña de eslóganes repletos de nueva palabrería que no se encuentran respaldadas por la actuación de la dirección.

- Irrelevancia: esto sucede cuando la visión no se encuentra plasmada en la realidad, es ahí donde los trabajadores lo rechazan.
- No es el santo grial: las visiones respaldan adecuadas gestiones, pero requieren que todo el mundo actúe y sea responsable de sus actos.
- Un ideal futuro irreconciliable con el presente: algunas personas sienten dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico de futuro.

Estas razones se deben de tomar muy en cuenta, para poder gestionar la visión dentro de la empresa, ya que de ésta depende que los empleados, puedan identificarse con la organización, y el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere. Teniendo la visión creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico, las cuales van a permitir trazar metas, y tener una visión estable, sin modificaciones.(Dess y Lumpkin, 2003).

2.2.5 Misión

La misión de una organización va a diferir de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.

Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. De tal manera que en la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Los clientes, empleados, proveedores y propietarios son los grupos de interés primarios para la empresa, pero otros pueden también desempeñar un papel importante en una determinada corporación

(Dess y Lumpkin, 2003). Para la formulación de la misión es necesario describir lo que es el sector en sí, su finalidad y lo que aspira a ser, las cuales describen la importancia para la organización de los clientes, empleados, y personas que hacen que la organización pueda cumplir su misión.

2.3 Análisis externo

Uno de los factores importantes para la planificación estratégica y tanto para la empresa, es conocer el entorno del cual ésta gira, lo que nos permitirá definir factores con las que la empresa interactúa y según su competencia, para poder identificar las estrategias e indicadores necesarios con el propósito de mejorar las oportunidades y eliminar las amenazas. Lo que se debe saber sobre el análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otras del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes (Robbins y Coulter, 2005). Como lo menciona el autor, es necesario e imprescindible para la organización mantener una estrecha información con el entorno al que giran, ya que estamos en un mundo en el que el cambio es continuo y puede aprovecharse oportunidades, así como también enfrentar amenazas. El análisis externo manifiesta el comportamiento de las Organizaciones a nivel global, integrado por el ámbito económico, demográfico, político, jurídico y la regulación gubernamental, teniendo en cuenta el aspecto tecnológico, las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos, movimientos estratégicos de la competencia y factores claves de éxito, por lo que el ámbito global debe ubicarse bajo un enfoque sistémico. (Luna González, 2010).

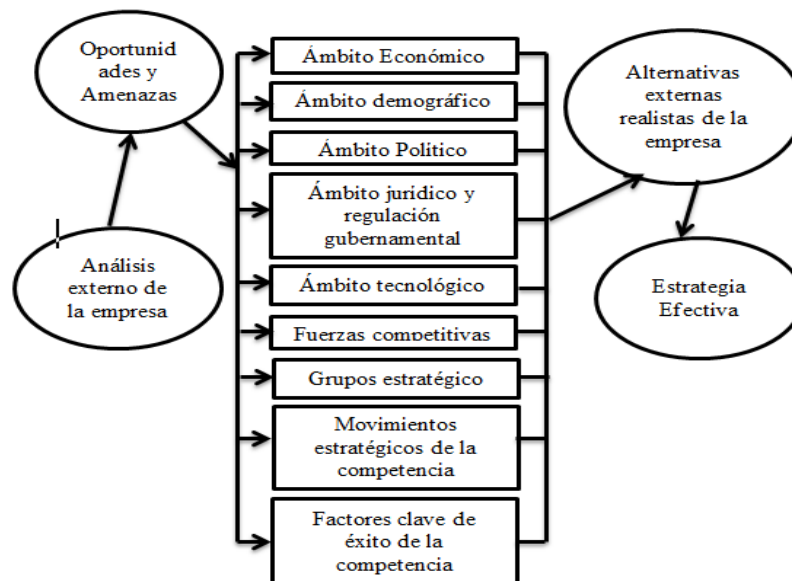


Figura 2: Análisis externo

Fuente: (Luna González, 2010). "Administración Estratégica".

2.3.1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Según las cinco fuerzas de Porter se especifica que en cualquier industria dictan reglas de la competencia y que en conjunto a éstas fuerzas ayudan a determinar el atractivo y la rentabilidad de la industria donde los gerentes asumen la responsabilidad de dicha evaluación en relación a los cinco factores a conocer:

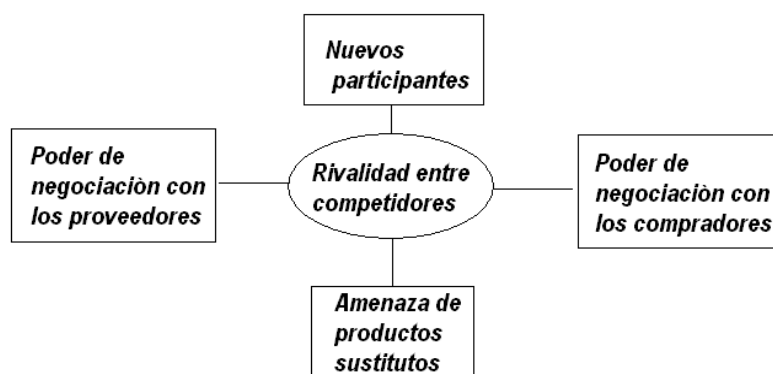


Figura 3: Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: (RobbinsyCoulter, 2005). "Administración".

Figura

- ***La amenaza de los nuevos participantes:*** Estos factores tales como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital son indispensables ya que determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria.
- ***La amenaza de sustitos:*** Estos factores tales como cambio de costos y de lealtad de los compradores buscan determinar el grado en que es probable que los consumidores compren algunos productos sustitutos.
- ***Poder de negociación con los compradores:*** Estos factores tales como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos buscan determinar el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
- ***Rivalidad entre competidores:*** Hace mención a la rivalidad actual a la que la organización se enfrenta, factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria.

Después de que los gerentes evalúan las cinco fuerzas de Porter y determinan cuales son las amenazas y las oportunidades, están listos para elegir una estrategia adecuada. De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede tener éxito tratando de hacerlo todo para todos. Propone que los gerentes escojan una estrategia que le dé a la organización una ventaja competitiva, la que según él procede de tener bajos costos que la competencia en la industria o de ser notablemente distinta.

La elección de los gerentes va a depender de las fuerzas y capacidades de la organización y de las debilidades de la competencia (Robbins y Coulter, 2005).

2.3.2 Matriz de Factores Externos (EFE)

Según (Fred, 2003), menciona que la matriz de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiente, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo un estudio presentando por el siguiente procedimiento para su elaboración:

- Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades (factores externos), que incluyan de 10-20 factores, siendo lo más específico posible haciendo uso de porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asigne una ponderación a cada factor que oscila entre el valor que debe indicar la importancia relativa de dicho factor para tener éxito; asimismo las oportunidades deberán tener valores más altos que las amenazas y por consiguiente la suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.
- Realizar una clasificación de 1-4 a cada factor externo para indicar el impacto que cada variable representa, dónde 4 representa a la variable es excelente, 3 a la respuesta está arriba del promedio, 2 a la respuesta es de nivel promedio y 1 a la respuesta deficiente.
- Posteriormente se debe multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Por último sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- El resultado ponderado más alto posible para una empresa es 4 que indicaría que una empresa desarrolla su gestión en un entorno atractivo, mientras un resultado 1 mostraría una

organización que está en un entorno difícil y que enfrenta graves amenazas externas.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Figura 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos- Matriz EFE

Fuente: (Fred, 2003). "Administración Estratégica".

2.3.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Con respecto a ésta matriz nos ayuda a identificar a los principales competidores manifestó así mismo sus fortalezas y debilidades específicas en relación a la posición estratégica de una empresa teniendo en cuenta que sus valores y los puntajes tienen el mismo significado que la matriz EFE pero que a su vez se diferencian por su amplitud que presenta la MPC, haciendo comparaciones entre las empresas rivales y la empresa en estudio proporcionando información estratégica interna importante.(Fred, 2003).

	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							

Figura 5: Matriz del perfil competitivo (MPC)

Fuente: (Fred, 2003). "Conceptos de Administración Estratégica"

2.4. Análisis Interno

Se establece un análisis interno que consiste en la identificación de sus fortalezas y debilidades haciendo un enfoque estratégico; abarcando investigaciones de acuerdo a lo relacionado a la estrategia actual, cadena de valor, problemas estratégicos, posición competitiva, recursos y la estructura de la empresa.(Luna González, 2010).

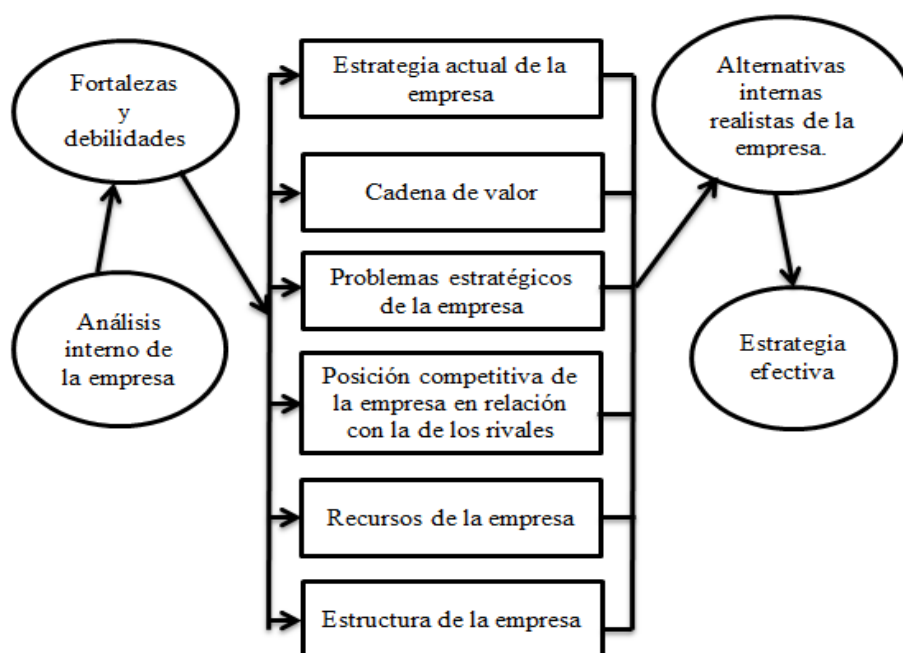


Figura 6: Analisis Interno

Fuente:(Luna González, 2010). "Administración estratégica".

2.4.1 Cadena de Valor

Si hablamos sobre cadena de valor y en la manera en que se realizan las actividades individuales se observa un historial, estrategia, un enfoque establecido en relación a la economía en que se basan dichas actividades a nivel adecuado en una cadena de valor.

Por otra parte la cadena de valor de una empresa puede variar en algunos elementos tales como; en su línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o en los canales de distribución, dónde el

valor debe ser lo que la gente esté dispuesta a pagar por lo que se le ofrece, ponderando así los ingresos totales, que se ven reflejados en el precio del producto y en el total de las unidades vendidas (Luna González, 2010).

Por ello una cadena de valor debe contener el valor total y la integración de actividades relacionadas con valores y de margen, refiriéndose a las actividades físicas y tecnológicas, además toda actividad de valor requiere insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para realizar su función. Por lo que genera información como: datos referentes al cliente (recepción de pedido), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fracasos de productos, por consiguiente originan activos financieros (inventarios y cuentas por cobrar) o pasivos (cuentas por pagar).

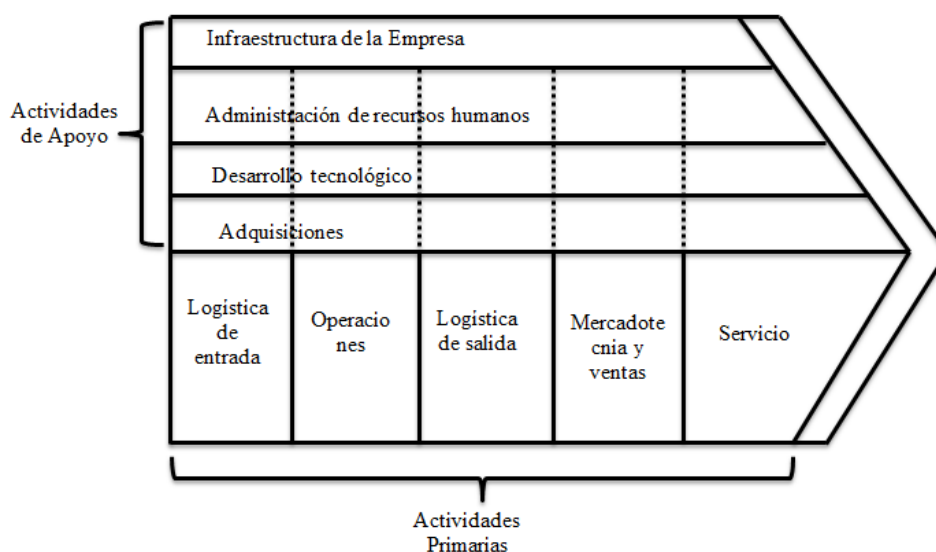


Figura 7: Cadena de Valor

Fuente: (Luna González, 2010). *“Administración estratégica”*.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos, primarias y de apoyo: las primeras que se observan en la parte inferior del gráfico son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y colocación para el cliente, así como el valor agregado posterior a la

venta. De la misma manera las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos pueden unirse con ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar a la cadena entera.

Después de todas las actividades de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva, el método en el que se desarrollen junto con su economía determinará si la empresa tiene costos elevados o bajos frente a la competencia.

2.4.2 Matriz de Factores internos (EFI)

Esta herramienta sirve para formular estrategias; resumen y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

A continuación se presentan los siguientes pasos para la elaboración de la Matriz EFI.

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación =3), o una fuerza mayor (calificación =4).
- Multiplicar el peso de cada factor por la calificación.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Total			

Figura8: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
Fuente: (Fred, 2003): “Conceptos de Administración Estratégica”

2.5 Elección de Estrategias

Una vez determinado los sectores en los que la organización quiere actuar y dónde lo hará, hay que tomar una decisión sobre la estrategia que le permitirá aprovechar al máximo sus capacidades para obtener el máximo impacto en el sector elegido. Se debe analizar la Matriz EFE – Matriz EFI, la cual nos permitirá llegar a una estrategia para afrontar a la competencia y a un mejor desarrollo del sector. A continuación se empleará la Matriz FODA, la cual nos permitió combatir las Debilidades y Amenazas, para convertirlas en Fortalezas y Oportunidades.

2.5.1 Matriz FODA.

Según (Fred, 2003), establece que dicha matriz debe estar completamente balanceado entre fortalezas y debilidades de sus recursos y su situación externa presentado por las condiciones de la Organización, el ámbito empresarial, las oportunidades de mercado y las amenazas específicas externas que afectan su rentabilidad y la situación en el mercado, siendo necesario ubicar las potencialidades y deficiencias de la empresa así como sus oportunidades y amenazas.

Por otra parte si hablamos de una fortaleza establecemos potencialidades que ayuda a una mejora continua donde podemos rescatar a través de recursos humanos dado que el ser humano es el elemento generador de cambios para el bienestar o fracaso.

Así mismo hablar de debilidades nos referimos a las distintas carencias, deficiente desempeño o una condición que lo coloca en desventaja, por consiguiente también lo podemos presenciar por medio de recursos humanos, recursos financieros y tecnológicos.

- **Las estrategias FO:** Según el autor usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Las estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, es posible que en ocasiones existen oportunidades externas clave pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas recalando que una organización no siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas donde se pretende disminuir las debilidades internas y poder evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

Figura 9: Matriz FODA
Fuente: (Fred, 2003). "Administración Estratégica"

2.5.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Acción

Según(Fred R, 2003),manifiesta que dicha matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa se toman decisiones de acuerdo al análisis realizado. Los pasos para elaborar una matriz PEYEA son:

- Seleccionar variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y las fuerzas de la industria (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Luego asignar -1(mejor) -6 (peor) a las dimensiones que constituyen VC y EA.

- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA Y FI sumando los valores dados a las variables dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante. Anotar la intersección del nuevo punto “XY”.
- Trazar el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	CALIF	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	CALIF
SUMA		SUMA	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	CALIF	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	CALIF
SUMA		SUMA	

Figura 10: Matriz de Evaluación de Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA)

Fuente: (Fred, 2003). “Conceptos de Administración Estratégica”

2.5.3 Matriz Interna- Externa (IE)

Según (Fred R, 2003), dicha matriz requiere que las divisiones de la Organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; por lo que se denomina matriz en cartera, dónde cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada una de ellas. La matriz interna-externa se basa en dos dimensiones clave tales como: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje “X” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje “y”, dónde cada división de la organización debe reparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Se divide a la matriz en tres espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”.

Las estrategias intensivas cómo conquistar nuevos mercados o las integrativas de modo hacia atrás, hacia adelante e integración horizontales. En segundo lugar las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto. Como tercer lugar, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”.

Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la Matriz.

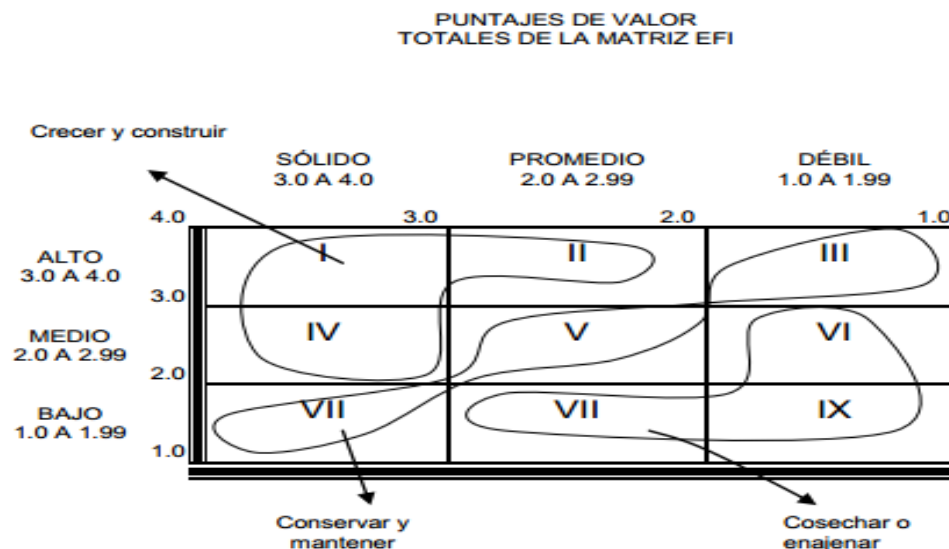


Figura 11: Matriz Interna - Externa

Fuente: (Fred, 2003:2013) *“Conceptos de Administración Estratégica”*

2.6. El Balanced Scored Card o Cuadro de mando integral

El Balanced Scored card o cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas a corto y largo plazo dónde se muestra una serie de indicadores financieros y no financieros las cuales permiten adelantar tendencias y determinar acciones estratégicas ofreciendo un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

El CMI debe de ser resultado de un despliegue de objetivos derivados del plan estratégico y/o del plan de gestión, cuando éste ha sido elaborado a partir del primero (Sainz de Vicuña, 2003).

El CMI nos permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y abordar las medidas necesarias para corregirlas. Los indicadores del CMI se definen en función de la actividad, no en términos contables o financieros, incorporando todos los factores críticos en los resultados de la actividad, aunque sean intangibles.

De acuerdo al enfoque moderno el cuadro de mando integral (Balanced Score Card) es uno de los instrumentos que participa en la resolución de las tensiones a la que se encuentra permanentemente afectado las organizaciones a través del análisis crítico de su gestión, para el logro de los propósitos (Apaza, 2005)

El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

Por medio de revisiones de gestión periódicas (Anuales, mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en empleados, sistemas y procedimientos.

2.6.1. Características del Balanced Score Card o Cuadro de mando integral

El BSC como herramienta permite darle seguimiento a la estrategia involucrada al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos. Asimismo:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Permite de forma concreta entender la razón de ser de la organización y sus metas.

- Define en concreto las metas, críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la Organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entiendan los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica como estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retro- información formal.
- Integra la comunicación con regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

2.6.2 Elementos del Balanced Scored Card o cuadro de mando integral

Según (Fernández, 2002) nos muestra los elementos clave que contiene el Balanced Scored Card.

• Misión, Visión y valores

A partir de la definición de la misión, visión y valores, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada antes, u otro formato.

• Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Los mapas estratégicos son importantes porque permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y poder visualizarlos de forma gráfica. Las perspectivas del BSC son

aquellas dimensiones críticas claves en la organización, las cuales son perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

- **Propuesta de valor al cliente**

Dado que el BCS ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello es de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente es decir, lo que diferencia a la organización ante el cliente. Teniendo en cuenta que éste proceso implica el liderazgo del producto, relación con el cliente y una excelencia operativa.

- **Indicadores y sus metas**

Los indicadores también llamados medidas son el medio que tenemos para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

- **Iniciativas estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

- **Responsable y recursos**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa.

- **Evaluación subjetiva**

Estos elementos son importantes para realizar un buen Cuadro de mando integral. Es vital que la dirección conozca las posibilidades

del Balanced Scored Card para que decida su alcance y adaptación al modelo.

2.6.3.- Perspectivas del BSC

El Cuadro de mando integral o Balanced Scored Card permite contemplar y proporcionar información de la empresa sobre cuatro importantes ángulos diferentes:

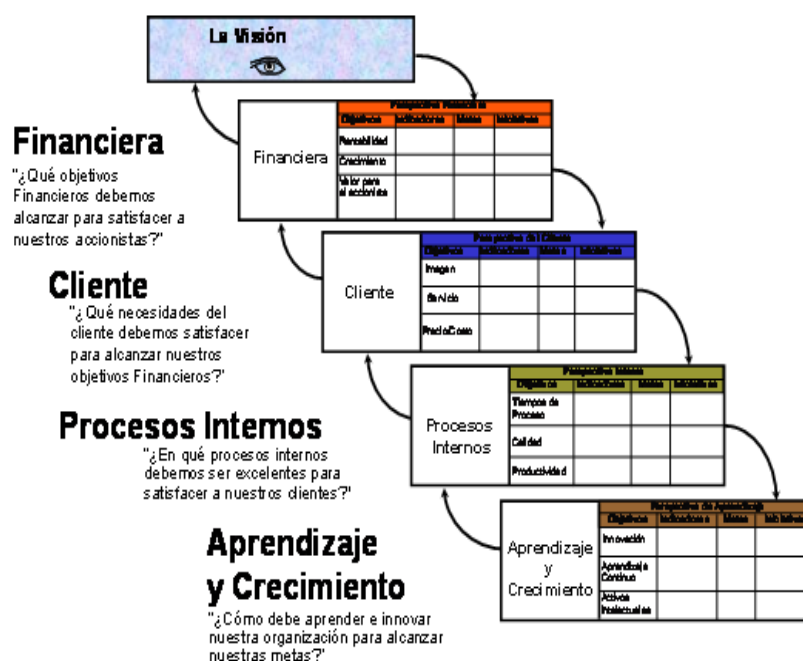


Figura 12: Perspectivas del BSC

Fuente: (Kaplan y Norton, 2010): "Perspectivas del Cuadro de Mando Integral".

• Perspectiva Financiera

Sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa – efecto, que culmina en la mejora de la actuación financieras jugando un papel doble: definiendo la actuación financiera que se espera de la estrategia y siendo de utilidad tanto los objetivos y medidas finales de todas las demás

perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Kaplan y Norton, 2010).

En cuanto a lo definido se puede hacer la pregunta: ¿Qué esperan los accionistas? Ya que ellos son quienes invierten su dinero y esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado teniendo en cuenta que si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, incluyendo el rendimiento de las ventas o la generación de cash flow, los cuales representan el objetivo a largo plazo de la organización, ya que proporcionan rendimientos superiores basados en el capital invertido.

• **Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva la organización identifica los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir lo que representa las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. “La perspectiva del cliente permite a la empresa equiparar los indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados”. (Kaplan y Norton, 2010).

En general los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos, los productos o servicio, haciendo de esta perspectiva un proceso de formulación, de estrategia, que utilice una investigación profunda del mercado con el fin de revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

Los directivos deben de tener una idea clara de los segmentos de cliente y empresas seleccionadas, y haber seleccionado un conjunto de indicadores (cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad) para los segmentos seleccionados.

• **Perspectiva de Procesos internos**

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes lo que permite a las empresas centrar sus indicadores de los procesos internos en aquellos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

- Tomando en cuenta que los procesos que siguen los directivos para conseguir los objetivos de los clientes y accionistas van a permitir a la organización:
 - ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
 - ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros y de los accionistas.

Los objetivos del CMI internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que sean críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

• **Perspectiva de Aprendizaje**

Esta última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización teniendo como objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que proporcionan la

infraestructura para permitir el alcance de los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzan la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos.

Mediante esta perspectiva se pueden dividir en 3 categorías principales de variables:

- ✓ La capacidades de los empleados
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información.
- ✓ Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

La intensa competencia global exige a las empresas a mejorar, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas

III: METODOLOGÍA

3.1.Tipo y diseño de investigación

En cuanto al diseño esta investigación fue del nivel descriptiva, por lo que se desarrolló el plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card explicando la forma de cómo incide en la gestión integral de las empresas.

3.2. Población, muestreo y muestra

Nuestra población objetivo fue todo el personal de la empresa molinera Sudamérica S.A.C de la ciudad de Chiclayo que consta de un total de 25 empleados en planilla. Utilizamos un tipo de muestreo no probabilístico de acuerdo al tamaño de la muestra fue de 10 personas que son los jefes de cada área existente en la empresa y de las cuales se les entrevistó.

3.3. Métodos

Como método se utilizó la observación, con el fin de obtener información de la infraestructura de la muestra de estudio y la entrevista como instrumento de recolección de datos, en la cual utilizamos preguntas abiertas y cerradas que nos ayudaron a cumplir nuestros objetivos.

3.4.-Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo por entrevistas a todos los responsables de las áreas existentes sobre la gestión de la empresa Sudamérica S.A.C.

3.5.- Procesamiento y análisis de datos

Para la recolección de datos se formuló las preguntas para las entrevista guiadas de estudios anteriores, en la cual para el análisis de datos se utilizó el Microsoft Excel, el cual permitió procesar la información requerida por medio de las entrevistas, asimismo se utilizó el Microsoft Word, el cual permitió elaborar la entrevista para la población fijada.

Se realizó visitas constantes a la empresa molinera Sudamérica S.A.C; dónde se diagnosticó la muestra seleccionada con el fin de aplicar dicha entrevista y obtener así información más confiable.

3.6.- Identificación y Operacionalización de variables

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Cuál es el plan estratégico con operacionalización del Balanced ScoreCard que permita mejorar la competitividad del molino Sudamerica S.A.C. ?.	Desarrollar el plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card en el molino Sudamérica S.A.C en el periodo de 2013-2014 en el Distrito de Lambayeque.	Diagnóstico actual de la empresa Sudamérica S.A.C	Estructura de la Organización	ENTREVISTAS
			Tiempo	
			Procesos Internos	
		Determinar el plan estratégico de la empresa molinera Sudamérica S.A.C	Contexto de Mercado	
			Empresa	
			Barreras de entrada	
			Competencia	
		Identificar los indicadores que permitirán llegar a una estrategia.	Misión	
			Visión	
			Objetivos	
		Definir las perspectivas asociadas al Balanced Scored Card.	Clientes	
			Proveedores	
			Financiero	
			Aprendizaje y conocimiento	

IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Por medio de las entrevistas realizadas en el Molino Sudamérica a cada área de la empresa y a la Asociación Peruana de Molinos de Arroz, considerado como el experto en el sector, se llegó a las siguientes conclusiones, que nos permitieron analizar el entorno actual del Molino.

Área de Ventas

Según el diagnóstico que realizamos nos dimos cuenta que el área no está informada del plan estratégico de la Empresa, lo cual hace que los miembros del área, no estén ligados a los objetivos o estrategias del Molino, si bien es cierto el área de Ventas tiene que tener una buena interacción con el cliente, pues ésta misma sí la tiene ya que siempre pone en primordial punto al cliente.

En cuanto al análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ellos han podido tomar en cuenta algunas opciones que los ayudan a seguir desarrollándose o bien no cumplir con el objetivo, que es incrementar las ventas y ofrecerle buena atención al cliente. En cuanto a la competencia (amenazas) no tienen en cuenta a la competencia ya que cada molino tiene su poder adquisitivo y su propio mercado frente a un producto que mayor vende, pero gracias a la imagen y experiencia del Molino, los clientes se han podido decidir por ellos; luchando frente a la competencia que incursiona en el mundo de los supermercados, el molino Sudamérica, tiene miras futuras de crecimiento de acuerdo a la exportación pero por la falta de conocimiento y la medición del riesgo al incursionar en nuevos mercados hacen que aún no se haya podido cumplir con el objetivo, frente a los cambios y el mejoramiento del arroz.

Se ha desarrollado un proyecto, el cual ya está en funcionamiento sobre la implementación e instalación de la nueva secadora, que ayuda a tener una mejor calidad del producto y una mayor rapidez en la entrega de estos mismos. Sin embargo, en la última pregunta sobre el conocimiento del

BSC, respondieron que no tenían el conocimiento de esta metodología lo cual permite que la empresa registre sus actividades con mira de objetivos y la aplicación de estrategias. Ésta herramienta de gestión no es conocida lo que se puede percibir que el personal del área, no está comunicado ni enterado del entorno ni de las nuevas herramientas para gestionar mejor una organización.

Área de Control de Calidad

El área de control de calidad, en el molino es de suma importancia para la empresa, ya que de ellos depende que el producto final sea de buena calidad y se cumplan los parámetros establecidos de los sacos que se piden. Como misión tienen muy claro lo que se requiere, que es hacer más óptimo el proceso de control, verificando los parámetros y evitando mermas con el fin de cumplir las fechas establecidas de entrega.

En el análisis de sus fortalezas, se diagnosticó que los colaboradores no tienen una capacitación más personalizada reflejándose con mayor debilidad en los maquinistas ya que éstos no saben dar una solución inmediata frente a los inconvenientes con la maquinaria con el fin de ahorrar tiempo y dinero, reflejándose problemas de burocracia ya que se las decisiones solo lo toma de acuerdo con Gerencia para dar solución algún problema en relación al servicio técnico, dificultando el proceso. A la vez se considera que la instalación de la nueva secadora, beneficia al molino dónde le dará mejor imagen y tendrán un producto final de buena calidad; lo cual consideran como una oportunidad, ya que es una nueva tecnología que van adquirir, poniendo una cierta cantidad de arroz (50 toneladas) y la otra parte será secada en tierra.

Área de Logística

Según los resultados factibles de la entrevista aplicada explica que el área de Logística del Molino a pesar que tiene un buen manejo de recursos, dependiendo a una excepción como la falta de personal para estiba, en

algunas oportunidades ésta no cuenta con el personal suficiente y estable para transportar el pedido de arroz hacia el cliente. Por ello que se hacen peticiones y notificaciones a Gerencia para el contrato de personal estable, debido a que el personal temporal es difícil localizarlos generando pérdidas de tiempo.

Como debilidad tienen un ineficiente liderazgo en la conducción del sistema logístico debido a la falta de capacitación y actualización de cursos logísticos que faciliten una mejor gestión logística frente al personal del área. Tienen un control de inventarios empíricos, sin tener algún sistema de información que ayude a controlar el stock.

Ahora con la nueva secadora, se considera que será una mejor opción para el Molino, aprovechará el tiempo agilizando sus procesos.

Área de Control Administrativo

En el área de control administrativo, la empresa maneja de forma crítica el análisis de la distribución de funciones en lo que respecta a la fuerza laboral; se asigna una serie de funciones a un número muy limitado de empleados que además de sus labores tienen una sobrecarga de trabajo lo cual hace que existan duplicidad de funciones y por ende errores innecesarios que causan retrasos para la empresa.

No existe una planificación, coordinación y seguimientos adecuado con las entregas que realizan, a veces se genera problemas con los clientes.

El plan de acción dentro del área, depende de Gerencia, los planes que se hacen, son instantáneos, las actividades se realizan en relación a lo establecido en el manual ya que este grupo de personas consideraban que cada uno de los planes que se les exigían, estaban respaldados por dicho instrumento. Es así que, para que exista una mejor organización y un efectivo cumplimiento de las gestiones de la empresa, es de gran importancia que las personas conozcan la manera de cómo están

estructurados los cargos y las diversas funciones que le corresponden a cada uno. En cuanto al personal del área, se encuentra muy bien, en cuanto al clima de trabajo.

Área de Producción

De acuerdo a los resultados de la entrevista, se da a conocer que el área de producción está manejada por la misma persona de control administrativo, lo cual no es favorable para el personal porque presenta un cruce de funciones y no es factible para el funcionamiento de la empresa, se entiende que en una empresa pequeña no hay muchas áreas pero si existiera deberían encargarse a una sola persona y que sepa su función específica. Por eso que se determina como una debilidad dentro de la organización. Respecto al conocimiento sobre la herramienta BSC, tampoco realizan un plan de acción para combatir sus debilidades y amenazas ya que son instantáneos y no tienen un plan donde registrarse.

Área Administrativa

Dirigida por la parte comercial, donde se tiene contacto directo con los clientes al momento de recibir el pago referido a la producción, ellos facturan el monto y luego lo derivan a caja donde se realiza el pago respectivo. Según entrevista aplicada esta área tampoco tiene el conocimiento de la herramienta de gestión como lo es el BSC, pero consideran después de una explicación previa que la herramienta ayudará a mejorar el rendimiento de la empresa, optan por aceptarlo con el fin de mejorar el manejo de sus operaciones y que el personal esté al tanto de las actividades de la organización.

La función que se considera primordial en el área, es la atención al cliente debido a que ellos tienen contacto directo con este mismo, y tienen que ofrecer un servicio de calidad.

Área de Contabilidad y RR.HH

Es manejada por la misma persona, vemos un cruce de funciones, por parte de la gerencia para el personal autorizado dónde consideramos que no es apto, porque el molino, no es pequeño y sus actividades y procesos productivos son grandes.

Como se puede observar, la duplicidad de roles diferentes en las área, es una desventaja, es por eso que hemos considerado como una debilidad del Molino, el no tener una adecuada distribución de funciones. En cuanto al conocimiento del BSC, no se conoce de esta herramienta de gestión, asimismo en cuanto al plan estratégico no está claro.

Área de Gerencia General

Es el área fundamental del Molino, es el que rinde cuentas a los accionistas de lo que falta, las nuevas inversiones, los nuevos proyectos, etc.

De acuerdo al tema de Plan estratégico, el Molino sí cuenta con una plan, pero no se ha distribuido el conocimiento satisfactoriamente al personal, mayormente se realiza las actividades empíricamente, sin tener fijado un plan, considerando que el plan estratégico es de mucha importancia porque aporta los objetivos y estrategias de la organización. Sin embargo el área de gerencia general, está más confabulado con el área de producción y ventas debido al manejo y supervisión del desarrollo del Molino.

El mismo gerente Considera que el personal debe tener una capacitación constante, el cual no está determinado fijamente. Por ello que el área, ha estado trabajando mucho en proyectos para poder adquirir nuevas maquinarias, asimismo tener una mejor visión en el futuro sobre conquistar nuevos mercados tales como los supermercados con el fin de adquirir una mejor ventaja competitiva. Según el Gerente Richard Burga Tarrillo, se tienen alianzas estratégicas con San Fernando lo que permite tener una mejor entrada a clientes beneficiando también al personal. Respecto a la

pregunta del conocimiento del BSC, el gerente está en toda la información correspondiente sobre esta herramienta.

Experto del Sector: APEMA.

Los factores que son importantes para el buen funcionamiento de un molino se consideró según el experto en el sector (APEMA) la modernidad de las maquinarias que no maltraten el producto, que posean selectoras electrónicas para una adecuada separación de granos y la constante capacitación a los trabajadores acompañado de herramientas que permitan el buen rendimiento dentro y fuera del molino.

El rol principal que rige esta asociación frente a sus clientes (molinos) es brindar diferentes servicios a nuestros socios tales como Capacitaciones constantes referentes al sector; Asesorías; Charlas; Seminarios en temas tributarios y tecnológicos de la mano con empresas proveedoras y privadas quienes brindan herramientas necesarias para el crecimiento empresarial. Se puede decir que como función principal es brindar a nuestros socios las herramientas necesarias para fortalecer el crecimiento de cada una de ellas.

Debido a la informalidad existente en el sector, la severidad de las leyes se da para los formales por ende excluyendo a los informales, dando prioridad al buen funcionamiento de cada organización.

Con respecto a la existencia de productos sustitutos se considera baja ya que, el arroz es el producto principal para la sociedad, en la región y en el Perú, y la sociedad prefieren el consumo de arroz como producto principal.

El sector de los molinos es la parte intermediaria de la oferta y demanda, esto depende mucho de la cantidad de hectáreas que se siembren y de la cantidad de agua que tenga el reservorio y garantice una próxima campaña de arroz.

Esta campaña se ha visto un exceso en oferta lo que ha repercutido en una baja en los precios, pero el Gobierno ha detenido las importaciones elevando el derecho específico al momento de desaduanar y abriendo ventanas hacia el desarrollo, dando autorizaciones para que se pueda exportar arroz a Colombia, lo que ha logrado estabilizar los precios y controlar el exceso de oferta inicial.

Los molinos competentes en el sector actualmente los 02 molinos más representativos por su nivel de facturación, formalidad y tecnología son Induamerica y Comolsa, existen otros molinos importantes como Molinor, Tropical, Sudamérica, Chiclayo.

Asimismo se debe tener en cuenta que los efectos y la concurrencia de los factores climáticos afectan todo el proceso de siembra desde la cosecha hasta después de cosechados en almacenes, el arroz debido al gran volumen se almacenan en pampas sin techo y están expuestos a las lluvias y el sol fuerte, lo que puede originar una merma en el rendimiento de grano.

Las herramientas primordiales, que son consideradas con alta tecnología para aquel molino que las utiliza son la Máquina Despregadora, Pre Limpia, Piladora, Pulidoras, Máquinas electrónicas selectoras.

Las estrategias que ayudan a posicionarse a un molino es lograr la confiabilidad con el agricultor, darle el mejor rendimiento al momento de pilar su arroz, buscar el mejor precio de sus subproductos, atención oportuna en recoger su arroz del campo, atención al ingreso del molino, confiabilidad en pesos y trato directo y amabilidad con el agricultor.

V: PROPUESTA

5.1.- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOLINERA SUDAMÉRICA S.A.C

Análisis del Molino Sudamérica S.A.C

Datos generales

- **Razón Social:** MOLINERA SUDAMERICA S.A.C.
- **Página Web:** <http://www.molinerasudamerica.com.pe>
- **Tipo Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- **Fecha Inicio Actividades:** 01 / Septiembre / 2005
- **Dirección Legal:** Car. Panamericana Norte Nro. 779.
- **Distrito / Ciudad:** Lambayeque
- **Departamento:** Lambayeque
- **Perfil de Molinera Sudamérica S.A.C.:** Empadronada en el Registro Nacional de Proveedores.

Actividad comercial

Produce, procesa y comercializa arroz de alta calidad.

Misión al 2012

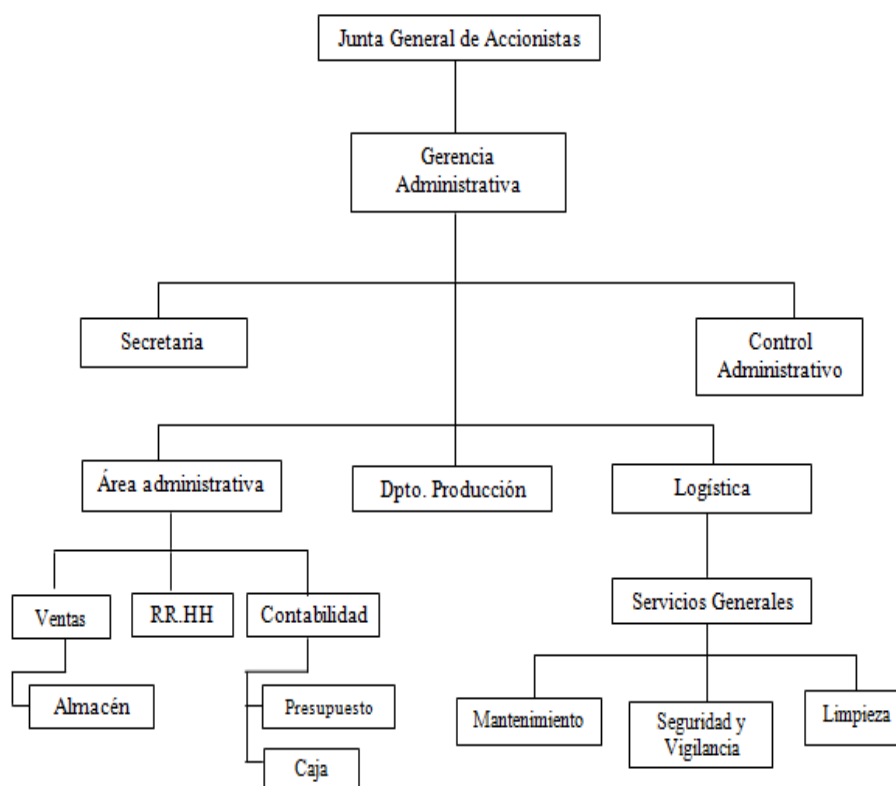
La empresa tiene como misión producir, procesar y comercializar arroz de alta calidad, ofreciendo a sus clientes mejores precios por su producto y otorgar el máximo beneficio a toda la cadena económica del arroz: Los agricultores, canales de distribución y los consumidores.

Visión al 2012

Ser una empresa líder en alimentación del Norte del País, con un equipo tecnológico y humano integrado a las necesidades de nuestros clientes y al desarrollo de nuestro País.

Estructura orgánica funcional

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SUDAMÉRICA S.A.C



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.-Análisis del Entorno

• Análisis del entorno económico

A pesar de la incertidumbre a nivel internacional, éste es un año positivo para la economía peruana; ya que continúa liderando el crecimiento de la región y experimenta hasta el momento la menor tasa de inflación.

En la actualidad el Perú, está mejor posicionado frente a las crisis financiera, como nunca en la historia. Hace un año se esperaba que en 2013 la economía nacional creciera 6.3%. En julio revisamos el número a 5.3% (PBI) con respecto a los demás países de América Latina. Y este año estima el representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fidel Jaramillo, que el Perú crecerá en un 5.5% gracias a su fortaleza macroeconómica frente a la desaceleración económica mundial.

Asimismo, el arroz representa el 6% de PBI agropecuario y tiene una participación mayor a la de cultivos tradicionales como el café (3%) y la caña de azúcar (4%), así lo indica el Ministerio de Agricultura y riego.

El consumo de arroz en el Perú es el más alto de Latinoamérica. El consumo promedio por habitante es de 54 Kg. anual, el arroz ha desplazado al cultivo de la papa, debido a su bajo precio al consumidor. El consumo per cápita de arroz pilado ha fluctuado ligeramente en los últimos años ya que se consume más arroz que años anteriores pero también debido al incremento poblacional.

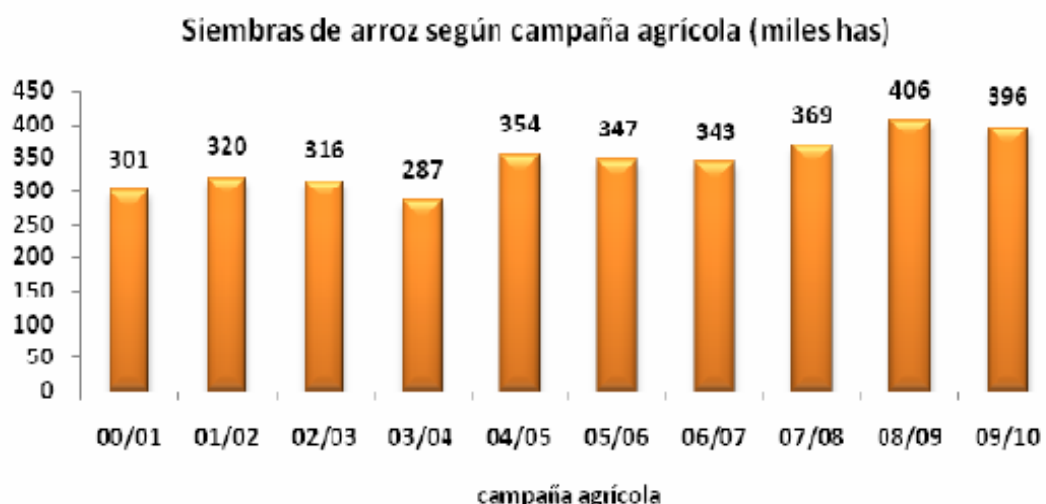


Figura 13: Siembras de arroz – Campañas agrícolas
Fuente: Asociación Peruana de Productores de Arroz – APEAR (2000-2010)

Lambayeque es el primer productor de arroz a nivel nacional, dando cuenta actualmente del 15 % de la producción de este cereal en el país. En el 2007 se alcanzó una cosecha de 41 mil hectáreas; siendo el nivel récord de 60 mil hectáreas, logrado en el 2002. Sin embargo, al igual que en otras regiones del norte del país, existe una preocupación constante por racionalizar la siembra de este cultivo dados sus altos requerimientos de agua y los serios problemas de salinización de tierras que ocasiona. Pero, el proceso de reconversión productiva se dificulta en la medida que los precios del cereal han repuntado significativamente constituyendo un fuerte incentivo para su instalación.

En Lambayeque el arroz es uno de los principales cultivos, lo cual muestra la dependencia de la agricultura de esta región hacia el cultivo de arroz. Los productores de Lambayeque proyectan exportar el excedente de este cereal a mercados de Venezuela y Colombia para que el precio de arroz no disminuya.

• Análisis del entorno demográfico

El distrito de Lambayeque representa la segunda ciudad en importancia a nivel regional debido a su crecimiento demográfico. Su capital es la ciudad de Lambayeque, situada al Nor - Oeste de Chiclayo, a una distancia de 11.4 km y a 18

Departamento y Provincia	Superficie (Km ²)	Población estimada 2012	Densidad Poblacional (Hab/km ²)
Perú	1,286,966.66	30,135,875	23
Lambayeque	14,231.30	1,229,260	86
Chiclayo	3,288.07	836,299	254
Ferreñafe	1,578.60	104,820	66
Lambayeque	9,346.63	288,141	31

m.s.n.m.

Figura 14: Población Lambayeque

Fuente: INEI- Proyecciones de población 2000 al 2015

En la Costa Norte están instalados el mayor número de molinos y en los últimos años se ha modernizado tanto la infraestructura como la maquinaria mejorando el proceso llegando hasta sistemas de selección electrónica lo que están agrupados en la Asociación Peruana de Molineros de Arroz – APEMA.

La molinería de la Ceja de Selva, está inactiva, debido a que la mayoría de productores arroceros de Jaén – Bagua y San Martín prefieren trasladar el arroz cáscara a los molinos instalados en Lambayeque, donde reciben un servicios de secado (solar), procesamiento y de comercialización del arroz.

- **Análisis del entorno Social y Cultural**

El distrito lambayecano se ha convertido en el “boom” de la industria molinera en el país que cuenta con una capacidad de pilado de 991.9 t/hr., equivalente a 8 millones de toneladas al año; en la actualidad sólo se utiliza el 30% de la capacidad instalada, lo cual resulta suficiente para los 2.4 millones de producción anual, la costa norte actualmente alberga los molinos de mayor envergadura, y cuenta con una capacidad de pilado sobredimensionada.

Los molinos habilitan con dinero, insumos y asistencia técnica a los productores arroceros de la Costa y Selva Alta; esto hace que los productores queden comprometidos a venderles su producción al momento de la cosecha. De esta manera, los intereses que cobran los molinos a los productores se ha convertido en uno de los ingresos más importantes junto a los que se registran por servicio de pilado.

Las principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería, la agroindustria, la artesanía, y los servicios

turísticos. Sus cultivos principales son el arroz, algodón, maíz, sorgo, chileno, lenteja de palo.

- **Análisis del entorno político-legal**

Los aspectos políticos legales son muy importantes, ya que juegan un rol sobresaliente en las actividades productivas de la economía porque son éstas las que regulan y establecen la política económica de un país.

El entorno político-legal que presenta actualmente el Perú, es muy distinto al que se vivía en años atrás cabe recalcar que por ende hoy se aprecia mayor compromiso y responsabilidad en el manejo macroeconómico y político del país, sobre todo en lo que respecta a inversiones del mismo entorno o de fuera, para su desarrollo.

En el Distrito de Lambayeque existen diversas políticas y requisitos que son guía para el correcto funcionamiento de los molinos de arroz, según la asociación peruana de productores de arroz.

Esta acción es parte del acuerdo alcanzado por el ministro de Agricultura, Milton Von Hesse, y representantes de la Asociación Peruana de Productores de Arroz (APEAR), tras una reunión de trabajo sostenida para abordar las medidas de solución a la problemática de los productores del cereal.

5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El objetivo de este análisis, es describir el sector de molineras en el Distrito de Lambayeque, desde la perspectiva de las 5 fuerzas, que a la larga le darán forma a las estrategias que estableceremos.

• Rivalidad entre los competidores

Hoy en día, el arroz no solo goza de un mayor reconocimiento a nivel mundial, sino que está desarrollando un mercado local interesante, cuya demanda y capacidad crítica va también en aumento.

La competencia directa del molino Sudamérica S.A.C; son los molinos que están situados cerca al establecimiento en la carretera Lambayeque, los cuáles mencionamos líneas abajo.

- ✓ Molino “El pirata”
- ✓ Molino Chiclayo.
- ✓ Molino “San Jorge”.
- ✓ Molinos “Santa Fe”.
- ✓ Molinera “Induamerica”.
- ✓ Molino “Las delicias”.
- ✓ Molino “Los ángeles”.
- ✓ Molinera “Tropical”.
- ✓ Molinera “Del Centro” S.C.R

Tienen el mismo precio, pero cada molino tiene su “mercado” y el producto que más vende. Competir con los molinos ya consolidados del sector es difícil, pero no imposible. Pese a que existen competidores básicamente directos al negocio, ésta rivalidad se vuelve más intensa.

- **Entrada potencial de competidores nuevos**

No existe amenaza de nuevos competidores ya que existen barreras de entrada para las empresas que quieran ingresar a competir en el mercado, como:

- ✓ **Economía a escala:** Deben estar al nivel de “Sudamérica” en cuanto a precios.
- ✓ **Diferenciación del servicio:** Deben gastar mucho dinero para estar al nivel de “Sudamérica” con respecto a producción, procesamiento, comercialización, y distribución de arroz.
- ✓ **Inversión necesaria:** la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es muy valorizado, que las empresas no pueden afrontarla como nuevas por más grandes que éstas sean.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Teniendo en cuenta la funcionalidad del producto en relación a la necesidad que el mismo satisface, como por ejemplo: acompañar el almuerzo, una cena, etc; uno de los productos sustitutos podría ser el pan, pero la materia prima de éste a ido en aumento provocando un alza en el precio del producto dificultando su compra para algunas familias. Asimismo, los productos sustitutos del arroz en el ámbito del consumo son principalmente las pastas y las legumbres.

- **Poder de negociación del proveedor**

Consideramos a los proveedores, un factor primordial para el Molino Sudamérica y es que ellos son los principales agentes para la dirección del negocio, ya que son los vendedores de la materia prima (granos de arroz pilado), de calidad al 100%

superior de los demás .El molino Sudamérica, tiene una buena relación con sus proveedores (agricultores); los que buscan al molino para poder cosechar el arroz y sea comercializado.

• **Poder de negociación del comprador**

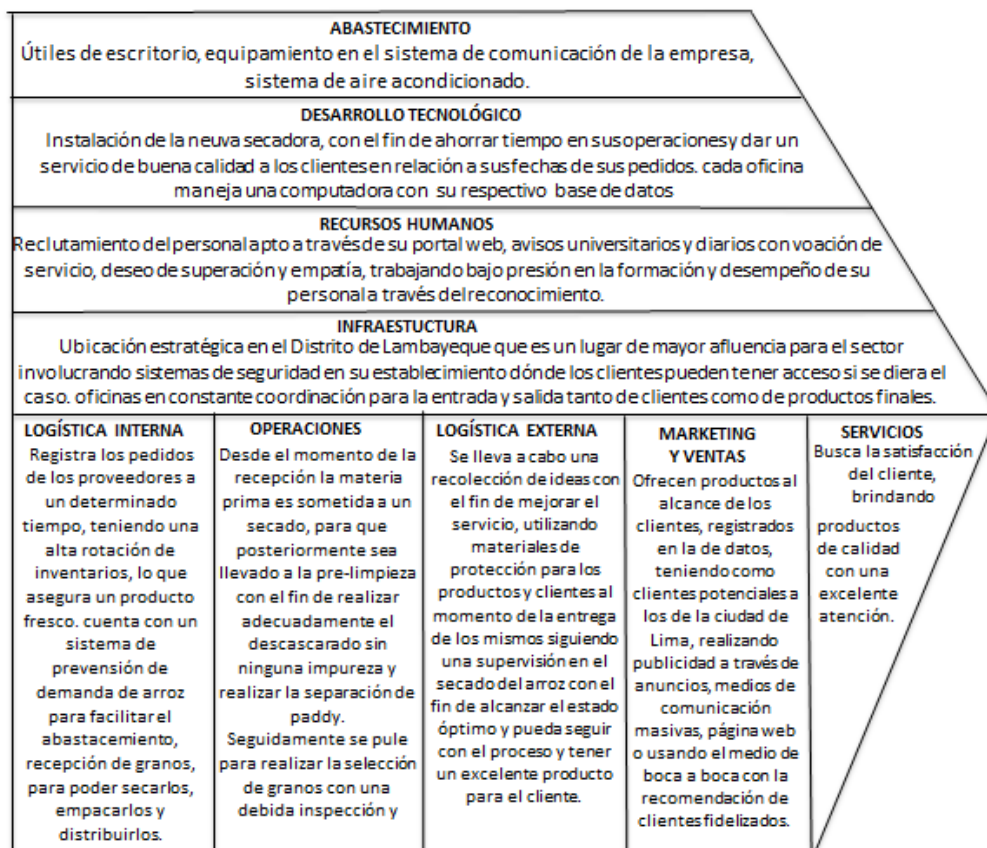
Los compradores son un símbolo importante, si bien es bajo el número de compradores (en volumen), éstos no son significativos para las ventas, como sí lo son los clientes de venta “uno a uno”.

El molino Sudamérica S.A.C tiene una buena relación con sus clientes adquiriendo un gran poder de negociación con respecto a la empresa ya que busca satisfacer las necesidades y superar las expectativas del público al que dirige su servicio. Por ello:

- ✓ Los precios son cómodos y diversos.
- ✓ La calidad Del arroz.
- ✓ La tecnología utilizada es buena ya que permite brindar un producto de mejor calidad.

5.1.3. Análisis de la Situación Interna

CADENA DE VALOR DE PORTER



• Actividades Primarias

Logística interna

- ✓ Registra los pedidos detallados gracias a los cuales los proveedores son capaces de manifestar a la compañía con una anticipación considerable en relación a la adquisición de materia prima y en las condiciones que se debe obtener determinando un tiempo.
- ✓ Posee una alta rotación de inventarios, lo que asegura que el producto sea fresco.

- ✓ Dentro de la Logística Interna está la recepción de los granos de arroz asimismo el secado y por ende la cosecha, con el fin que después se pueda empacar y distribuir.

Operaciones

- ✓ **Secado:** La materia prima adquirida es el arroz en cáscara, transportando en camión desde los campos en que se produce. Cuando la materia prima ingresa a la planta industrial ésta es sometida a un proceso de secado para reducir su humedad. Luego es almacenada para su posterior elaboración.
- ✓ **Pre-limpieza:** La materia prima es sometida en primera instancia a un proceso de limpieza que despeja a la misma de todas las impurezas, dejándola en óptimas condiciones para su elaboración.
- ✓ **Descascarado:** Se procede al descascarado del arroz; a través de tecnología neumáticas, dónde aproximadamente el 93% de los granos queda totalmente separado de la cáscara, llamándose en adelante arroz integral; en cuanto al restante 7% queda cubierto con su cáscara al que se denomina arroz paddy.
- ✓ **Separación de Paddy:** El arroz integral y el paddy ingresan a la mesa separadora o mesa Paddy, máquina que por un movimiento de va y ven, inclinación y velocidad adecuada separa el arroz con respecto del paddy, retornando este último a las descascaradoras. Tomando en cuenta que el arroz pasa al proceso de blanqueado o pulido.

- ✓ **Pulido:** Las máquinas pulidoras están especialmente diseñadas para que por medio del método de abrasión y fricción vayan quitando al grano la capa de polícarpio y la envoltura del germen. Estas dos capas desaparecen durante este proceso, lográndose un grano bien blanco.
- ✓ **Selección de granos:** En última instancia, el proceso incluye el descarte de granos con cáscara o color deficiente y de las materias extrañas que pudieran quedar.
- ✓ **Inspección final y empaque:** Cada bolsa es inspeccionada y empacada bajo estrictos controles de calidad por personal especialmente capacitado para esta tarea.

Logística Externa

- ✓ Recolección de ideas para mejorar el servicio con el fin de satisfacer al cliente, utilizando materiales de protección para los productos y clientes al momento de la entrega de los mismos.
- ✓ Realizan supervisión en el secado del arroz, para que llegue al estado óptimo y pueda seguir con el proceso y llegar al producto final para el cliente.

Marketing y Ventas

- ✓ Los precios de los productos está al alcance de los clientes.
- ✓ A cada cliente nuevo, se le registra en la base de datos. Tomando en cuenta a los clientes potenciales de la Ciudad de Lima.

- ✓ Periódicamente saca anuncios en los medios de comunicación masiva, para ser recordados por el público y su respectiva ubicación.

• Actividades de Apoyo

Infraestructura

- ✓ El molino Sudamérica está estratégicamente ubicada en el Distrito de Lambayeque que es un lugar de mayor afluencia para este sector.
- ✓ Cuenta con sistemas de seguridad en su establecimiento dónde los clientes pueden tener acceso.
- ✓ La comunicación interna es buena recalando que existen algunas deficiencias pues sus oficinas están en constante coordinación pero no cuentan con una comunicación fluida para la entrada y salida de clientes de acuerdo a sus productos finales.
- ✓ Las oficinas son un poco amplias, pero no están distribuidas adecuadamente.

Recursos Humanos

- ✓ El molino Sudamérica trabaja en la formación y satisfacción de sus empleados, pues ellos reconocen, motivan e integran a sus empleados recalando que sus motivaciones están basados económicamente más no de superación con el fin de ascender o realizar líneas de carreras, siendo una motivación clave la formación dentro de la empresa.
- ✓ Realiza la formación de su personal a través de anuncios en páginas web, universidades y diarios, buscando siempre

personal joven con vocación de servicio, deseo de superación y empatía.

Desarrollo de Tecnología

- ✓ Instalación de la nueva secadora que permitirá realizarlas funciones en menos tiempo para evitar demoras con los clientes, en cuanto a las fechas de sus pedidos.
- ✓ Cada oficina maneja su base de datos, una computadora cada uno.

Abastecimiento

- ✓ Útiles de escritorio.
- ✓ Equipamiento en el sistema de comunicación de la empresa.
- ✓ Sistema de aire acondicionado.

5.1.4.-Matrices de Síntesis Estratégica

ANÁLISIS FODA

• FORTALEZAS

- ✓ Excelencia en el servicio.
- ✓ Buen clima entre el personal.
- ✓ Precio es accesible para los cliente
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Recursos humanos motivados.
- ✓ Accesibilidad a las materias primas a precios adecuados.

- ✓ Calidad de los productos.
- ✓ Localización estratégica.
- ✓ Tecnología de la más alta calidad, que implique la excelente selección de arroz.

- **OPORTUNIDADES**

- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Expansión, tanto local como nacional.
- ✓ Incremento del consumo per-cápita del arroz.
- ✓ Demanda del mercado externo e interno en crecimiento.
- ✓ Crecimiento económico productivo de la región.
- ✓ Disponibilidad local de materia prima diferenciada.

- **DEBILIDADES**

- ✓ Cruce de funciones para una sola persona.
- ✓ Carencia de personal para carga y estiva.
- ✓ Falta de actividades de integración.
- ✓ Plan de capacitación inconsistente.
- ✓ Ambientes de trabajo inadecuados.

- **AMENAZAS**

- ✓ Productos sustitutos y/o productos importados
- ✓ .Fenómenos climatológicos que afecten a la producción de arroz.

- ✓ Incremento desmesurado en el precio de los insumos y materia prima.
- ✓ Presencia de molinos competidores.
- ✓ Posible escasez de materia prima, debido a los estándares de calidad exigidos.
- ✓ Incertidumbre por la situación política y legal.

TABLA 1: EVALUACIÓN DE MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES			VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	
1. Alianzas Estratégicas	0,08	4	0,32
2. Expansión, tanto local como internacional	0,07	3	0,21
3. Incremento del consumo per-cápita del arroz.	0,1	4	0,4
4. Demanda del mercado externo e interno en crecimiento.	0,1	4	0,4
5. Crecimiento económico productivo de la región.	0,1	4	0,4
6. Disponibilidad local de materia prima diferenciada.	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
1. Aparición de productos sustitutos y/o productos importados.	0,06	1	0,06
2. Fenómenos climatológicos que afecten a la producción de arroz	0,09	2	0,18
3. Incremento desmesurado en el precio de los insumos y materia prima.	0,07	2	0,14
4. Presencia de molinos competidores.	0,09	1	0,09
5. Posible escasez de materia prima, debido a los estándares de calidad exigidos.	0,06	1	0,06
6. Incertidumbre por la situación política y legal.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,78

Fuente: Fred, D.(2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Person Educación.

Analizando el sector externo, en sus aspectos económicos, políticos, demográficos, sociales, tecnológicos y ecológicos, junto con las fuerzas de Porter, constatamos que la empresa se está enfrentando a un entorno favorable, debido a las oportunidades que presenta el mercado y el resultado promedio de la Matriz EFE, supera el rango en que se debería tener. El molino cuenta con un excelente aspecto económico y financiero pero sólo esto no es necesario ya que también debe contar con las estrategias adecuadas para combatir las amenazas presentes en el sector arrocero, tener información del mercado, de la competencia, etc.; para poder liderar en el mercado.

TABLA 2: EVALUACIÓN DE MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Excelencia en el servicio.	0,1	3	0,3
2. Buen clima entre el personal	0,06	3	0,18
3. El precio es accesible para los clientes.	0,05	4	0,2
4. Recursos humanos motivados.	0,04	3	0,12
5. Accesibilidad a las materias primas a precios adecuados.	0,05	3	0,15
6. Calidad de los productos	0,1	4	0,4
7. Localización estratégica	0,06	4	0,24
8. Tecnología de la más alta calidad, que implique la excelente selección de arroz.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
1. Cruce de funciones para una sola persona que cumple dos roles	0,09	2	0,18
2. Falta de personal para carga y estiva.	0,07	1	0,07
3. Falta de actividades de integración.	0,03	2	0,06
4. Plan de capacitación inconsistente	0,2	1	0,2
5. Ambientes de trabajo inadecuados.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,55

Fuente: Fred, D.(2008). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Person Educación.

Habiendo analizado la parte interna de la empresa, se observó que la posición estratégica interna de la misma es débil, ya que se encuentra en el valor promedio, lo cual nos indica que la empresa debe superar sus debilidades y aprovechar las fortalezas que tiene.

Sin embargo, algunas debilidades sí son imprescindibles, donde la Empresa debe de mejorar, la mala distribución del personal hace que haya un cruce de funciones para una sola persona que cumple dos roles, lo que ocasiona que el área administrativa en este caso, actúe de forma ineficiente, de tal manera que no haya un control administrativo adecuado al no cumplir con los requerimiento y funciones del alguna área.

TABLA 3: EVALUACIÓN DE MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

	4	3	EFI: 2.55	1
		I	II	III
3		IV	V	VI
EFE: 2.78				
2		VII	VIII	IX
1				

Fuente: Fred, D.(2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Person Educación.

En la intercepción de la Matriz EFE Y EFI, se observó un resultado localizado en la Celda V, lo cual hace mención a la estrategia de: “Retener y Mantener”.

De acuerdo a dicho análisis se distinguen las estrategias que hemos tenido en cuenta:

1. Penetración en el Mercado

- Se fortalece la organización, planeación de la producción y comercialización del arroz con el propósito de acceder a nuevos mercados. En este caso tomamos en cuenta la comercialización con el fin de buscar una mejor rentabilidad con un respectivo conocimiento de las necesidades de los clientes dónde se accedió a los supermercados chiclayanos, siendo ésta una estrategia primordial para un mejor enfoque hacia cliente objetivo, con un producto de calidad.
- Fomentar programas de actualización en todos los procesos tales como administrativos y productivos que permitan una mejor competitividad al molino.
- Apertura de comercializadoras que se encargue de abastecer a los clientes externos del molino, como se está realizando en la ciudad de Lima, para lograr un mejor posicionamiento.

2. Desarrollo del producto

- Implementar nuevos sacos que cumplan con los estándares establecidos para poder comercializarlos en los supermercados, nuevos tamaños, colores, formas, etc.; con el fin de llamar la atención y poder cumplir con los estándares establecidos por el cliente durante su compra.
- Establecer programas de control de calidad para mejorar y ofrecer un mejor producto.
- Lanzar ofertas especiales para clientes potenciales.
- Creación de nuevos productos con más demanda, alto rendimiento y mejor graneado que sea económico y más accesible para nuevos clientes que puedan acceder al precio.

TABLA 4: EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	MOLINERA SUDAMÉRICA			INDUAMERICA			MOLINERA TROPICAL		
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1. seguridad y confianza	0.06	4	0.24	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
2. Participación en el mercado	0.05	3	0.15	0.05	4	0.20	0.05	3	0.15
3. Competitividad de Precios	0.30	3	0.90	0.30	4	1.20	0.30	3	0.90
4. Clima organizacional	0.07	4	0.28	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21
5. Cobertura en el mercado	0.07	3	0.21	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21
6. Tecnología avanzada	0.10	4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	4	0.40
7. Diferenciación de servicio	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
8. Personal capacitado	0.10	2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30
9. Cantidad de hectareas	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24
10. Calidad de servicio y producto	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20
	1.000		3.13	1.00		3.65	1.00		2.93

Fuente: Fred, D.(2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Person Educación.

En esta Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se observó que la empresa molinera **SUDAMERICA S.A.C** representando un resultado ponderado de 3.13 frente al molino Tropical que tiene como resultado de 2.93, tomando en cuenta que el más fuerte es el Molino Induamerica con un total ponderado de 3.65, ya que este molino presenta características diferenciadoras tales como: un posicionamiento de más tiempo, diversidad de productos y las alianzas estratégicas generadas por otras empresa. Sin embargo, vemos que el Molino **SUDAMERICA S.A.C**, está cerca al posicionamiento del molino Induamerica, lo que es un punto a favor, ya que se busca tener un mejor posicionamiento en el sector.

También podemos decir que la tecnología es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala la calificación de 4, es la mejor calificación a diferencia de las demás, por lo tanto damos una buena calidad a nuestros clientes, lo que resulta ser muy competitivos frente a otros molinos más posicionados.

TABLA 5: MATRIZ FODA

MATRIZ FODA CRUZADO	FORTALEZAS -F	DEBILIDADES-D
	1. Excelencia en el servicio.	1. Cruce de funciones para una sola persona que cumple dos roles
	2. Buen clima entre el personal clientes.	2. Falta de personal para carga y estiva.
	4. Recursos humanos motivados.	3. Falta de actividades de integración.
	5. Accesibilidad a las materias primas a precios adecuados.	4. Plan de capacitación inconsistente
	6. Calidad de los productos	5. Ambientes de trabajo inadecuados.
	7. Localización estratégica que implique la excelente selección de arroz.	
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIA -FO	ESTRATEGIA DO
1. Alianzas Estratégicas	Generar alianzas estratégicas con empresas especializadas, para la realización efectiva de selección de personal, abastecimiento de materia prima, insumos, tecnologías y sobre todo para la comercialización del producto final, generando así ventajas competitivas. (F4,F5, F6,F8,O1)	Especialización en la industria del arroz dándole el valor agregado requerido a los productos que se van a ofrecer, para que el cliente lo adquiera con mayor satisfacción tratando de fidelizarlo. (D4,D3 O1,O5)
2. Expansión, tanto local como internacional		
3. Incremento del consumo per-capita del arroz.		
4. Demanda del mercado externo e interno en crecimiento.	Creación de un plan exclusivo o un manual personalizado a los clientes, sobre la oferta de los productos y el molino, aprovechando la demanda del sector como la de afuera, para lograr expandirnos. (O2,O3,O4,F1)	Aprovechar el capital que se tiene aunado a un financiamiento externo (accionistas) para desarrollar productos cada vez más diferenciados al gusto del cliente y para tener una mejor estructura de trabajo para el personal. (D5,D4,O1,O3)
5. Crecimiento económico productivo de la región.		
6. Disponibilidad local de materia prima diferenciada.	Aprovechar la existencia de un mercado atractivo dispuesto a consumir arroz, mediante la implementación de un servicio exclusivo de venta de producto, (comercializadoras).(F7,F3,O5,O6)	Creación de un manual de trabajo para cada persona que realice funciones en la empresa, para que sepan cuál es específicamente su función, de la misma manera para que no falte ningún personal para cada actividad.(D1, D2, O4,O6)
AMEZAS -A	ESTRATEGIA -FA	ESTRATEGIA DA
1. Aparición de productos sustitutos y/o productos importados.	posicionamiento, estableciendo los productos en supermercados, aprovechando el recurso humano y tecnológico de la empresa, para ser más competitivos. (F2, F4, F6, F7, A1, A4)	Realizar actividades de integración, en fechas especiales, para que los trabajadores puedan establecer mejor vínculo entre ellos, incluyendo a los proveedores ya que también son parte de la empresa.(A2,A3)
2. Fenómenos climatológicos que afecten a la producción de arroz		
3. Incremento desmesurado en el precio de los insumos y materia prima.	Establecer acuerdos con los proveedores para cumplir con los estándares de calidad que se dan para la entrega del arroz, así mismo con el precio del mismo, bajo un cronograma de entrega de producto final. (F1,F5,A2,A3,A5)	Implementar un adecuado sistema de ventas para lograr una venta rápida del producto, ofreciendo un precio competitivo. (A4, D1,A6)
4. Presencia de molinos competidores.		
5. Posible escasez de materia prima, debido a los estándares de calidad exigidos.	Supervisar todos los documentos que estén establecidos en relación a la SUNAT, manteniendo regularizados para contribuir a la formalidad tanto para el cliente y con el molino.(F2,F4,A6)	Implementar un plan de marketing atractivo encargado por un personal capacitado, aprovechando la sensibilidad del consumidor, para que éstos conozcan al máximo el producto ofrecido, optando así por lo que se ofrece en vez de recurrir a sustitutos; para establecer precios competitivos y así reducir la competencia
6. Incertidumbre por la situación política y legal.		

Fuente: Fred, D.(2008). Conceptos de Administración Estratégica.

México: Person Educación

En la Matriz Foda Cruzada se observó que la empresa molinera SUDAMERICA S.A.C cuenta con muchas fortalezas y oportunidades que le permiten desempeñarse positivamente dentro del mercado de arroz de igual manera es importante resaltar que también existen una serie de debilidades y amenazas que podrían afectar el desempeño de ésta misma. Para esto es necesaria la aplicación de estrategias que permiten maximizar las oportunidades y fortalezas; y disminuir las debilidades y amenazas.

Como podemos observar, se concluyeron una serie de 12 estrategias que harán frente para poder posicionar al molino y se convierta en el líder del sector molinero.

TABLA 6: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN ACCIÓN.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad de ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	5		
Liquidez	6	Variabilidad de la demanda	-1
Capital de trabajo	6	Escala de precios de productos competidores	-2
Flujos de efectivo	5	Barreras para entrar en el mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	5		
Riesgos implícitos del negocio	3	Presión competitiva	-1
TOTAL	35	TOTAL	-9
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	4
Lealtad de los clientes	-4	Estabilidad financiera	4
		Conocimientos tecnológicos	5
Negocio competitivo	-4	Aprovechamiento de recursos	5
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	4
Control sobre los proveedores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	5
TOTAL	-16	TOTAL	32

Fuente: Fred, D.(2008). Conceptos de Administración Estratégica.

México: Person Educación

En conclusión

El promedio para EA: $(-9) / 5 = -1.8$

El promedio para VC: $(-16) / 6 = -2.7$

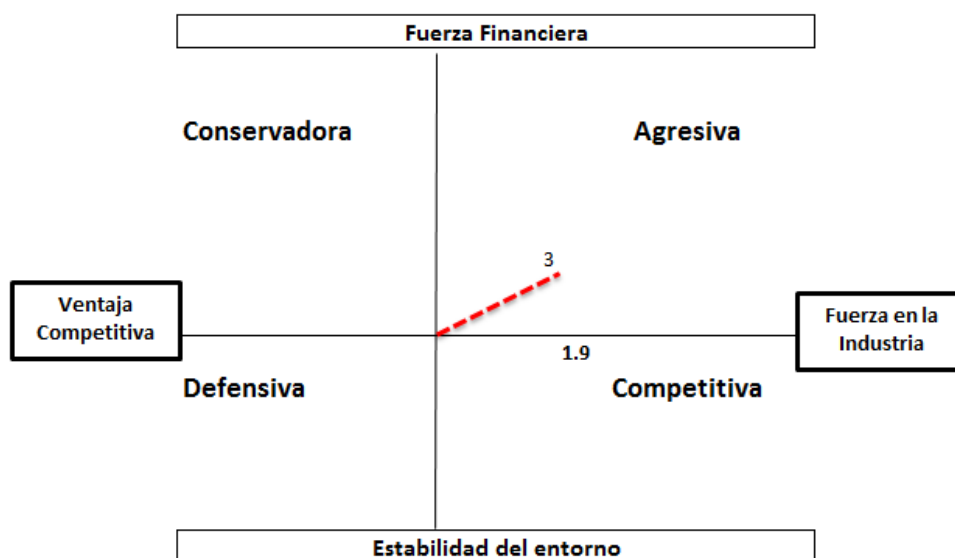
El promedio para FI: $(32) / 7 = 4.57$

El promedio para FF: $(35) / 7 = 5$

Vector Direccional

Eje "x": $VC + FI = (-2.3) + (4.71) = 1,9$

Eje "y": $EA + FF = (-2) + (5) = 3$



Con respecto a los resultados obtenidos de la matriz; se observó que el molino Sudamérica S.A.C, se encuentra en una situación buena, dónde la fuerza financiera viene hacer un factor dominante en la industria; para ello se debería aplicar una estrategia agresiva dónde se refleje una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).

Se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fuerzas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar sus debilidades internas y evitar amenazas externas.

Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, de los productos, la diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica,

Diversificación horizontal o una combinación de ellos pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

TABLA 7: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Como se observó en el cuadro de Excel, en relación a la matriz nos permitió determinar el atractivo relativo de estrategias viables, por ello la estrategia más viable y la que se tiene que desarrollar en primer lugar es:

- Aplicación de un plan de posicionamiento, estableciendo los productos en supermercados, aprovechando el recurso humano y tecnológico de la empresa, para ser más competitivos. (Penetración en el mercado).
- Implementar un adecuado sistema de ventas para lograr una venta rápida del producto, ofreciendo un precio competitivo generando más ingresos al molino.
- Especialización en la industria del arroz dándole valor agregado requerido a los productos que se van a ofrecer, para que el cliente lo adquiera con mayor satisfacción buscando la fidelización.

- Implementación de un servicio exclusivo de venta de productos (comercializadoras), para abastecer y retener más clientes.

Como principal estrategia concluimos con la aplicación de un plan de posicionamiento, es decir un plan donde podemos establecer los productos de la empresa en los supermercados, para poder acaparar el mercado y ser más competitivos.

5.2.- PROPUESTA DEL BALANCED SCOREDCARD

5.2.1.-Misión y Visión al 2018

Misión

Somos una organización, orientada a ser la mejor opción en el mercado de la industria del arroz, buscando incrementar la participación en el mercado, con una rentabilidad sostenida y una buena atención al cliente, brindando productos y servicios de calidad

Visión

Ser la primera opción de compra de todos los clientes a nivel nacional en el sector arrocero apoyados en la calidad de su personal, sus productos y servicios, contando siempre con la utilización de la tecnología.

5.2.2.-Valores corporativos

- **Calidad.-** Lograr la satisfacción total de un cliente es un reto que se presenta a cada momento, para lograrlo hay que tener un excelente servicio, el cual diferencie a la empresa como la mejor en su calidad profesional. Para ello hay que apoyarse en la capacitación constante y lograr la mejor calidad en servicio.
- **Responsabilidad.-** Cumplir con oportunidad las actividades propias de cada departamento y del personal que está a su

cargo, en los diferentes procesos a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que debe caracterizar al Molino “Sudamérica SAC”.

- **Cumplimiento.-** Mediante la realización de la nueva labor con compromiso y acorde con las características de calidad de producto y servicio, se busca reflejar de manera especial la Puntualidad y Organización con que tratamos a nuestros clientes, en la entregar de productos finales a una fecha requerida.
- **Compromiso.-** el personal deberá llevar la camiseta de la organización y se trabajará pensando siempre en agradar al cliente, comprometiéndose a dar un buen servicio.
- **Honestidad.-** Reflejarlo en cada proceso, operación, remuneración, en cada paso que se ejerce dentro de la empresa, demostrando transparencia con el cumplimiento de las responsabilidades hacia los clientes y como organización.

5.2.3.-Elaboración de Objetivos

Para elaborar los objetivos estratégicos, es necesario seguir el diagnóstico de la situación del Molino Sudamérica S.A.C. de los cuales se derivan:

Objetivos estratégicos

- **Maximizar la rentabilidad del Molino Sudamérica S.A.C**

El molino tiene una buena posición económica y financiera, se debe aprovechar este beneficio, para poder maximizar la rentabilidad que se obtiene, beneficiando no solo a los accionistas sino también al personal.

- **Retener a los empleados efectivos.**

Si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos internos.

- **Retener a los actuales clientes**

La fidelización de los clientes potenciales o los actuales, es primordial para mantener el desarrollo y seguir conservando a los clientes de la empresa

- **Liderar en el sector molinero**

Combatiendo las debilidades y amenazas diagnosticadas, ejerciendo una serie de estrategias que ayudaron a convertirse al molino en el líder del sector, de acuerdo a la utilización de las nuevas tecnologías en la producción de arroz para aumentar su capacidad de almacenamiento de materia prima, que permitan una mejor actividad.

La tecnología utilizada ha dado buenos resultados y es que la inversión en maquinaria especializada en el proceso productivo del arroz, es muy favorable para el molino frente a la competencia.

- **Ampliar la participación en el mercado**

El plan de posicionamiento para la empresa Sudamérica S.A.C en los supermercados, abarcará un nuevo desarrollo de la marca y el diseño con el que se presentará, sacando productos de alta calidad, como lo es la marca "SUAME", que es el producto que más se vende y más acogida tiene en el mercado.

- **Motivar y promover un desarrollo continuo del potencial y capital intelectual del personal.**

La motivación del personal y el desarrollo intelectual de este mismo, es imprescindible para las empresas porque dependen de la calidad de servicio que se brinda en cada una de las áreas, sobre todo la comercial, que es la que tiene contacto directo con los clientes.

- **Adquirir nueva cartera de clientes**

El adquirir y captar nuevos clientes es un incentivo para que el molino esté en constante crecimiento, que permite el mejor desarrollo de la empresa.

- **Optimizar los procesos internos de la empresa**

El llevar a cabo una estandarización en los procesos que se realizan en la organización, es una gran fortaleza que se debe mejorar, ya que la empresa no tiene un control administrativo estable, debido al personal adecuado generando discrepancias internas y externas con los clientes y/o proveedores.

- **Incrementar la Productividad**

Llevar a cabo una serie de metas mensuales para el personal, con el fin de incrementar la producción, tanto como para la empresa y para sus colaboradores.

- **Disminuir el trabajo repetido por defectos (mermas)**

Cuando un producto o parte están fuera de especificación, el desperdicio en tiempo y trabajo no incluye sólo la manufactura del defectuoso, sino también el re trabajo, el desecho y otros costos indirectos.

- **Impulsar Tecnología de punta**

Todo el personal de la organización debe estar actualizado sobre las tecnologías para tener un adecuado desarrollo en sus actividades.

- **Incrementar la participación activa del personal**

El tener una buena gestión de personal brinda a la organización un mejor nivel en el clima laboral porque es un factor indispensable para lograr un mejor control.

- **Desarrollar programas de motivación y creatividad**

La motivación y la creatividad del personal, es un tema de seguimiento de control para los administrativos en la empresa y los colaboradores, ya que ellos deberían estar enterados también de los cambios y las nuevas propuestas que se implementarán en la organización.

- **Calidad y Eficiencia en la entrega del producto y servicio.**

El conocer y evaluar la participación activa del personal nos ayudará a entregar un mejor servicio y a la vez un producto final de calidad, con la intención de que el cliente esté satisfecho.

- **Incrementar el rendimiento de Pilado (RP).**

Es aquel que se calcula, una vez que el arroz paddy ingresa a la planta a través de una prueba piloto, donde se determina la cantidad de arroz excelso.

5.2.4.- Perspectivas para la elaboración del BSC.

• Perspectiva financiera

Dentro de la perspectiva financiera contemplan los indicadores financieros y los objetivos estratégicos respecto a la parte financiera de la organización para contemplar la realidad empresarial.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
F1. Maximizar la rentabilidad del Molino Sudamérica S.A.C	Margen de utilidad neta $\text{Utilidad neta} / \text{Ventas} = \%$
F2. Ampliar la participación en el mercado.	Rendimiento sobre la inversión $\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} = \%$
F3. Incrementar la Productividad	Índice de ingresos generales por empleados. $\text{Ingresos Totales} / \text{N}^{\circ} \text{ de empleados}$

• Perspectiva del cliente

El logro de los objetivos que se dan en esta perspectiva va a depender de la generación de ingresos. Se centrará en la obtención de una mayor cuota de mercado, la cual se verá reflejada en proporción a los ingresos de la empresa en un mercado dado.

Es importante considerar la identificación de segmentos de mercados en los que se va a competir conociendo las preferencias de los clientes en cuanto a los productos, precio, calidad, funcionalidad, imagen y prestigio.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
C1.- Adquirir nueva cartera de clientes.	Índice de incremento de nuevos clientes (Nuevos clientes/Cientela total)
C2.- Retener los actuales clientes. (fidelización)	% Repetición de compras
C3.- Calidad y eficiencia en la entrega del producto y servicio.	Precio de la empresa / precio del mercado.
C4.- Retener a los empleados efectivos.	Rotación de personal.

• **Perspectiva de los procesos internos.**

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se basan en la medición de costos, calidad, producción y tiempo; sin embargo, mejorar estos indicadores no siempre conduce a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar a los competidores en todos los puntos.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
P1.- Liderar en el sector molinero	% de Ventas procedentes.
P2.- Optimizar los procesos internos de la empresa.	Producción personal/ producción de línea= %

P3.- Disminuir el trabajo repetido por defectos (mermas).	Unidades repetidas /total de producción= %
P4.- Incrementar el rendimiento de pilado.	Arroz excelso / 1000 gr.

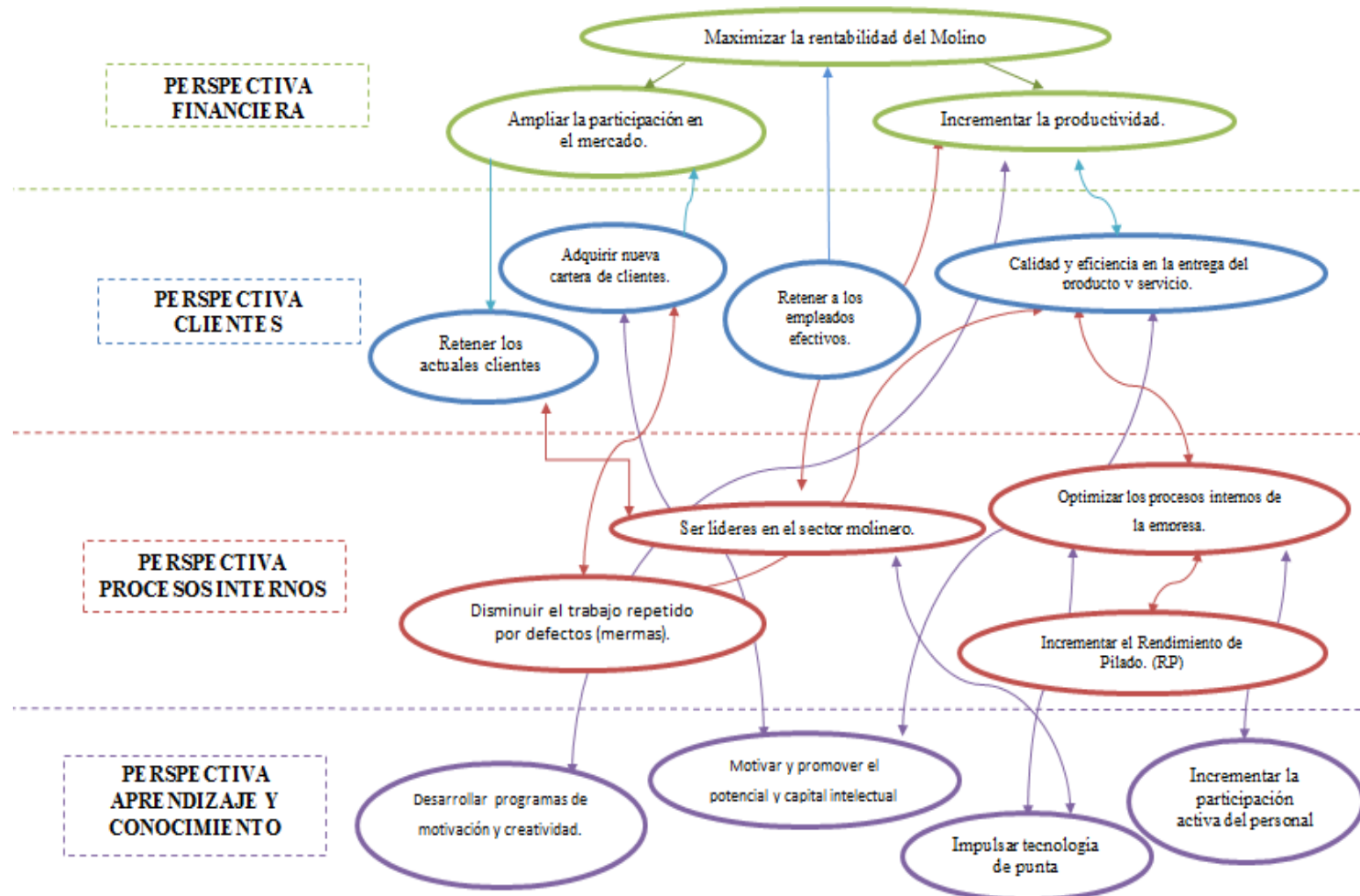
• **Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.**

Estos objetivos servirán como base futura para el mejor desarrollo del personal y así mismo de la empresa reflejando su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorarlos objetivos que deben fijarse con respecto a los empleados y colaboradores para estar a la altura de los desafíos que demanda el mercado actual, y que deberán desarrollarse creciendo en los principios de eficiencia calidad, ofreciendo confianza al cliente al momento de hacer sus pedidos y darles el servicio.

Objetivos Estratégicos	Indicadores
A1.- Motivar y promover el potencial y capital intelectual del personal.	Nº de capacitaciones anuales. Nº de capacitaciones dictadas en un periodo determinado.
A2.- Incrementar la participación activa del personal.	Gastos de personal/ Gastos administrativos
A3.- Desarrollar programas de motivación y creatividad.	Índice de jefes de área que conocen el plan estratégico. Nº de entrevistados.
A4.- Impulsar Tecnología de punta.	Nº de software y hardware existente / Nº de trabajadores.

VISION HASTA 2018: Ser la primera opción de compra de todos los clientes a nivel nacional en el sector arrocero apoyados en la calidad de su personal, sus productos y servicios.

5.2.5.- Mapa Estratégico



5.2.6.-Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	INDICADORES	BASAL	META					INICIATIVA ESTRATÉGICA
				2014	2015	2016	2017	2018	
PROCESOS INTERNOS	Liderar en el sector molinero	% Ventas procedentes	8%	10%	14%	18%	23%	30%	Realizar un plan de posicionamiento local y departamental de acuerdo con sus competidores.
	Optimizar los procesos internos de la empresa.	% de cumplimiento de entrega de productos	17%	22%	29%	38%	49%	63%	Implementacion de un sistema de informacion acorde a las necesidades del Molino.
	Disminuir el trabajo repetido por defectos (mermas).	Unidades repetidas /total de producción= %	40%	46%	53%	61%	70%	80%	Inversión en maquinarias.
	Incrementar el rendimiento de pilado.	Arroz excelso / 1000 gr.	65%	66%	67%	68%	69%	70%	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Motivar y promover un desarrollo continuo del potencial y capital intelectual del personal.	Nº de capacitaciones anuales.	3%	4%	5%	7%	10%	13%	Elaborar un cronograma de actividades recreativas de acuerdo a un plan de incentivos para promover el compromiso por parte del personal
		Nº de capacitaciones dictadas en un	1%	1%	2%	2%	3%	4%	
	Desarrollar programas de motivacion y creatividad.	Índice de jefes de área que conocen el plan estratégico. (Nº de entrevistados).	20%	29%	42%	61%	88%	128%	Desarrollo de un programa de participacion de los empleados a traves de sus sugerencias.
	Incrementar la participación activa del personal (clima)	Gastos de personal/ Gastos administrativos	5%	6%	8%	10%	13%	17%	Incentivos por asistencia y productividad.
	Impulsar tecnologia de punta	Nº de software y hardware existente / Nº de trabajadores.	56%	67%	81%	97%	116%	139%	Elaboracion de presupuesto para renovacion de equipos informaticos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	INDICADORES	BASAL	META					INICIATIVA ESTRATÉGICA
				2014	2015	2016	2017	2018	
FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad del Molino Sudamérica S.A.C	Utilidad neta / Ventas	10%	13%	17%	22%	29%	37%	Aumento de Ventas
	Ampliar la participación en el mercado	Utilidad Neta / Activo Total	5%	7%	8%	11%	14%	19%	Evaluación financiera de proyectos de inversión.
	Incrementar la Productividad	Ingresos totales/ N° empleados	14%	18%	23%	30%	39%	51%	Liquidez (Estructura financiera)
CLIENTES	Adquirir nueva cartera de clientes	Nuevos clientes/Clientela total	10%	13%	17%	22%	29%	37%	Implementación de un manual exclusivo de los productos del Molino (Marketing).
	Retener los actuales clientes. (fidelización)	Índice de repetición de compras	50%	55%	61%	67%	73%	81%	Realizar ofertas y promociones
	Calidad y eficiencia en la entrega del producto.	Precio de la empresa / precio del mercado.	5	7	12	15	19	22	Expansión por zona geográfica
	Retener a los empleados efectivos.	Rotación del personal.	7%	10%	13%	16%	21%	28%	Alianzas estratégicas

Según las iniciativas estratégicas que se han considerado, en la propuesta, se ha designado a cada área como responsable de cada una. Con un plan de acción secuencial, el cual permitirá tener un mejor control y desempeño frente a las adversidades que se reflejen en el molino SUDAMERICA S.A.C, nos da a conocer que los indicadores están directamente ligados a la estrategia y que éstas están definidas y medibles, dónde nos ayuda a identificar alguna advertencia temprana en un indicador; señalando una acción inmediata con el fin de generar una conexión entre las actividades actuales y futuras.

2.5.7.-Plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN 2014			
MOLINERA SUDAMERICA SAC			
Iniciativas Estratégicas	Responsable	Plan de acción	Medición
Aumento de Ventas	Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Incremento de margen de utilidad neta . Establecer incentivos por compras adicionales a los proveedores. . Crear políticas o reglamentos de compras. 	Mensual
Plan de investigación y Posicionamiento de mercado	Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar un estudio de mercado . Iniciar acciones de marketing 	Anual
Liquidez (Estructura financiera)	Gerencia Administrativa / Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> . Mejorar de las políticas de las cuentas por cobrar. . Establecer estrategias de negociación con los proveedores. 	Mensual
Implementación de un manual exclusivo de los productos del Molino (Marketing).	Área de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> . Crear un sistema de descuentos y beneficios por fidelidad. . Asignar un responsable de promocionar los productos y servicios adecuadamente. 	Anual
Seguimiento constante de clientes promoviendo lazos de negociación	Área de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> . Identificar clientes que se conviertan en potenciales. . Realizar seguimiento del grado de satisfacción del cliente servicio post-venta. 	Semestral
Expansión por zona geográfica	Gerencia Administrativa / Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar un estudio de mercado geográfico. . Establecer nexos con los clientes potenciales en las distintas zonas. 	Anual
Alianzas estratégicas	Gerencia Administrativa / Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar un micro estudio del mercado oferente de servicios. 	Anual
Realizar un plan de posicionamiento local y departamental de acuerdo con sus competidores.	Gerencia Administrativa / Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo de un Plan Marketing enfatizando el posicionamiento de Marca. . Desarrollo de puntos de ventas estratégicos captando nuevos mercados. 	Anual

Iniciativas Estratégicas	Responsable	Plan de acción	Medición
Implementación de un sistema de información acorde a las necesidades del Molino.	Gerencia Administrativa / Área Administrativa / Logística	<ul style="list-style-type: none"> .Controlar la eficiencia en los tiempos de pedidos de compras de las diferentes áreas. . Control de existencias y rotación. . Contar con personal calificado el cual realice todo el proceso del sistema. 	Anual
Inversión en maquinarias.	Gerencia Administrativa / Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación del personal y evaluación para el buen manejo de maquinarias. . Evaluar el proceso y los estándares de calidad del de arroz pilado. 	Anual
Elaborar una estrategia de marketing sólida y coherente para convencerlos de nuestra propuesta.	Gerencia Administrativa / Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> .Utilizar los canales de internet, trípticos, anuncios para realizar marketing a un costo inferior. 	Anual
Elaborar un cronograma de actividades recreativas de acuerdo a un plan de incentivos para promover el compromiso por parte del personal.	Área de RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> .Identificar fechas especiales con el fin de generar integración. .Desarrollo de iniciativas que ayuden al trabajador a relacionarse con los objetivos de la organización .Brindar programas de Coaching empresarial con el fin de incentivar el liderazgo. 	Mensual
Implementación de un manual de funciones para cada trabajador.	Área de RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> . Cumplir con todas las obligaciones con los empleados y generar estabilidad en cada uno de los colaboradores. 	Anual
Incentivos por asistencia y productividad.	Área de RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> .Realizar una escala de incentivos de acuerdo a la productividad de los empleados. . Capacitación continua y evaluada. . Enviar a los empleados a cursos y seminarios tanto de actualización como de nuevos métodos vigentes. 	Semestral
Elaboración de presupuesto para renovación de equipos informáticos.	Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Contratación de personal para soporte técnico. . Creación de un área de TI. 	Anual

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del plan estratégico en el molino Sudamérica S.A.C, y su operacionalización con el Balanced Scored card, proporcionó a la empresa una información más analizada basada en una herramienta y filosofía de trabajo por medio de la visión y las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, las cuales permitió tomar decisiones gerenciales.

La aplicación del modelo permitió establecer un mejor control de la gestión estratégica y operativa que promueve una correcta ejecución participativa de los miembros del Molino Sudamérica S.A.C, fomentando una cultura de planificación a todos los niveles de la empresa.

Se conoció las distintas fuerzas que compiten en el mercado es determinante para una buena gestión, ya que el correcto análisis permitió revertir los efectos negativos que las debilidades puedan generar para que la organización aproveche con las fortalezas que dispone. Por tanto, se debe estar atento en todo momento, con respecto a la competencia, a los proveedores, a los clientes, y al entorno en general, para aprovechar las oportunidades existentes.

Se estableció indicadores determinantes a fin de conocer cómo y de qué manera se pueden cumplir los objetivos estratégicos, para saber invertir los recursos disponibles; utilizando el Balanced Scored card que permitió realizar un seguimiento de cada uno de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento de la empresa.

El Balanced Scored card ayudó a analizar y evaluar áreas de desempeño facilitando el alineamiento Organizativo y priorizando la estrategia en la planificación de sus actividades, teniendo una visión Integral de la Organización en el mediano y largo plazo. Por ello se visualizó la manera en que se traslada el Plan estratégico a la acción a través de un Mapa estratégico de manera Subjetiva y Objetiva.

Se debe partir de una adecuada participación de la gerencia y un compromiso de mejora total de la organización a través de capacitaciones, charlas y comunicación con los colaboradores de la organización de manera integral que ayuden a seguir identificando la situación real del Molino.

Para que la herramienta de gestión funcione en relación al diagnóstico de la organización es importante considerar que existen factores que influyen en el comportamiento de las personas ya que son ellas las que buscan alinear su actuación hacia la consecución de los objetivos que surgen de un proceso colectivo según su participación y con el que se comprometen, en donde se debe monitorear de manera consecutiva el involucramiento de las personas con dicha herramienta de gestión.

Con el fin de aplicar un plan de posicionamiento, es necesario tomar en cuenta la descripción del análisis FODA y sobre todo comprenderlo ya que es un punto clave de diagnóstico en la organización con el propósito de tomar decisiones concretas en relación al mercado que está dirigido.

Se debe de tener en cuenta que no es indispensable que estén definidas todas las perspectivas del Balanced Score card, pero sí es importante adecuarla según la información que cada una de ellas contenga, de tal manera que se comuniquen los resultados alcanzados, mas no el número de perspectivas.

Desarrollado el Plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score card en el molino SUDAMERICA S.A.C; la Gerencia deberá tomar la decisión en base a la información generada por sus actividades laborales correspondientes a la aplicación del Software del BSC.

BIBLIOGRAFIA Y LINKOGRAFIA.

Arboleda, M, Chávez, C. & Samaniego, M. (2006): “Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Score card y Gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil Año 2006”. (Tesis realizada en Escuela Superior Politécnica del Litoral).

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw HILL Interamericana, S.A.

Cieza, W. (2006) *“Propuesta para mejorar la gestión administrativa de la empresa industrial Maíz del norte “El ingeniero S.AC.”*(Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo).

Cabrera, Luis (2010) *“Aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo para la gestión del desarrollo de software”*.(Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo).

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. (9a ed.). México: Pearson Educación.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. España: Mc Graw-Hill Interamericana.

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

Fernandez, A. (2003). *El Balanced Scored Card: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.ee-iese.com/81/afondo4.html>.

Grupo Santillana Ecuador (2005). *“Implementación de un Balanced Score card en corporación editorial para mantener una posición de liderazgo en el mercado”*.

Kaplan, R. y Norton, D. (2010). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Luna González, A. C. (2010). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005): *“Administración”* (8va ed.). México: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estrategico en la practica*. España: ESIC.

Valda, J. (2011). Grandes Pymes: *“Balanced Scored Card – Cuadro de Mando Integral”*.

Fuente: <http://trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>.



ANEXO 1: Instrumento de aplicación: Entrevistas

Entrevista – Molino

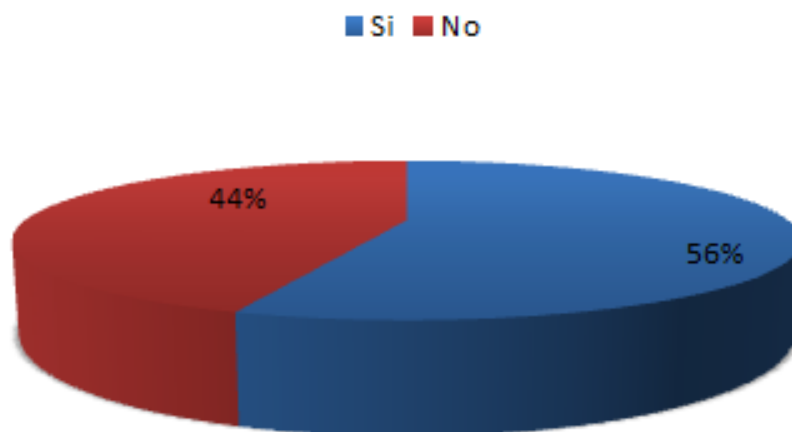
Área: _____

- 1) ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?
- 2) ¿Considera que la planificación del departamento aporta a las Estrategias y Objetivos de la compañía?
- 3) ¿Cómo Departamento se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Compañía?
- 4) Si su respuesta es afirmativa, menciones cada una de ellas:
- 5) Mencione ¿Cuáles son los objetivos del departamento?
- 6) ¿Cuáles son las actividades que realiza el área?
- 7) ¿Quién es la persona que dirige cada actividad?
- 8) ¿Cuál es el tiempo de duración de cada actividad?
- 9) ¿Cuál es el presupuesto que se requiere para cada actividad?
- 10) ¿El área ha efectuado un análisis FODA?
- 11) Sí su respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza.
- 12) Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.
- 13) Si la respuesta es afirmativa ¿cuál es el plan de acción?
- 14) ¿Cómo percibe al cliente?
- 15) Conocimiento del BSC



ANEXO 2: Instrumento de aplicación: Entrevista
Entrevista – Asociación Peruana de Molinos de
Arroz (APEMA)

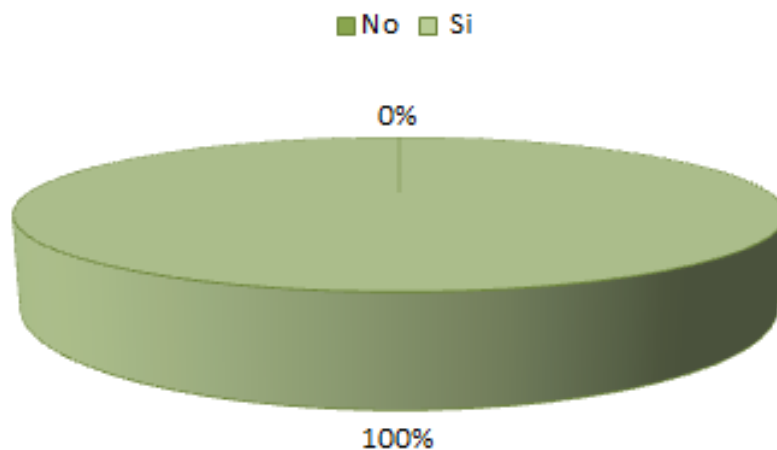
- 1) ¿Qué factores considera importantes para el buen rendimiento de un molino?
- 2) ¿Cuál es el rol principal que realiza APEMA?
- 3) ¿Qué aspectos políticos y legales deben seguir para el correcto funcionamiento?
- 4) ¿Qué opinión tiene sobre la existencia de productos sustitutos?
- 5) Actualmente, ¿cómo se encuentra el sector arrocero? (oferta y demanda).
- 6) ¿Qué molino considera potencial en el sector?
- 7) ¿De qué manera afecta los factores climatológicos a la comercialización de arroz?
- 8) ¿Qué herramientas dentro de la tecnología, considera indispensable para el buen funcionamiento del molino?
- 9) ¿Qué condiciones legales se necesitan para la exportación?
- 10) ¿Qué estrategias cree que ayudarán a posicionarse a un molino?

ANEXO 3: Gráficos e interpretaciones de entrevista aplicada.**1) ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?**

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, algunos de los trabajadores (jefes del área) no tuvieron conocimiento si el molino contaba con un plan estratégico, lo que significó que la comunicación no llega a toda la empresa, es por eso que algunas áreas no estaban funcionando entorno a cumplir los objetivos de la organización. Como se denota en el gráfico el 56% de los jefes de cada área de la empresa reconoció la existencia de una planificación estratégica en las actividades que desarrollan diariamente, mientras que el 44% de los involucrados desarrollan su trabajo de manera mecánica y sin ninguna dirección.

3) ¿Cómo Departamento se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Compañía?

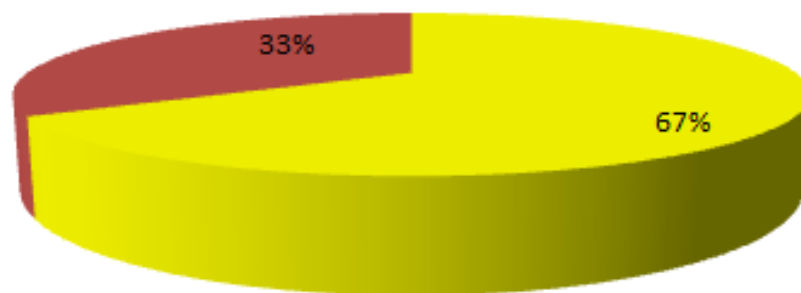


Fuente: Elaboración Propia (2014)

Como se puede observar en la gráfica el 100% de los colaboradores tienen definido una misión y una visión que contribuya con los objetivos de la empresa. La presente es una pregunta complementaria a la anterior, donde se confirma la inexistencia de directrices que manejen las actividades cotidianas de dicha empresa, mostrando la necesidad de crear objetivos en todos los niveles, para enrumbar el camino de dicha organización a un sólido porvenir.

10) ¿El área ha efectuado un análisis FODA?

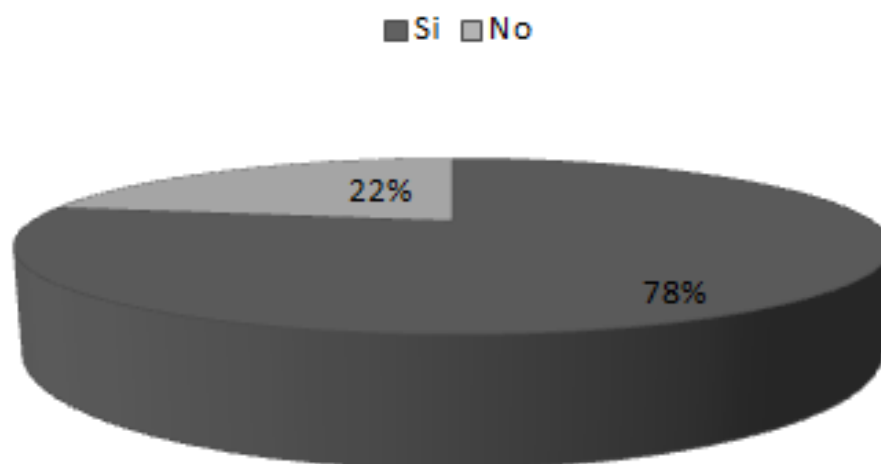
■ Si ■ No



Fuente: Elaboración Propia (2014)

Como podemos observar el 67% de las áreas existentes en la empresa cuentan con una análisis FODA, el cual les permitió reconocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que contribuyan en la mejora junto con la organización, mientras que el 33% de éstas mismas, no efectuaron ningún análisis, sobre cómo está marchando el área.

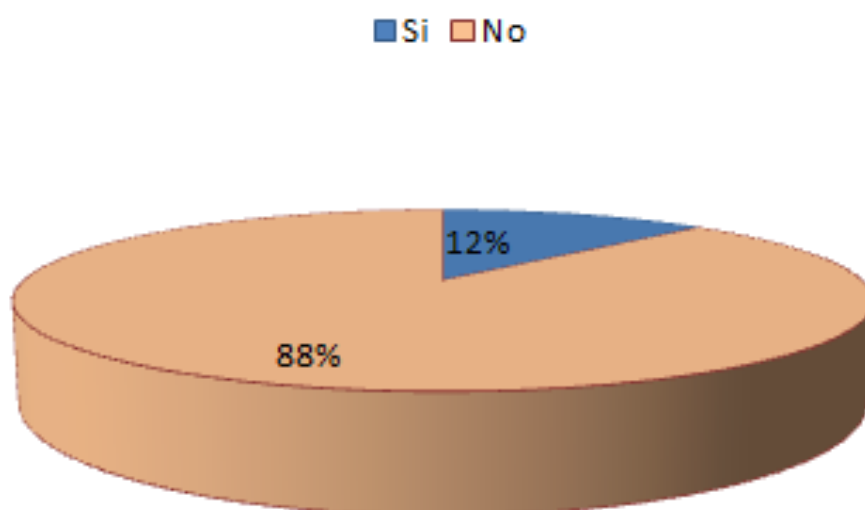
**12) Ha establecido un plan de Acción
para convertir las debilidades y
amenazas en fortalezas y oportunidades.**



Fuente: Elaboración Propia (2014)

Como podemos observar solo el 78% de los jefes de cada área dentro del molino, ejercen un plan de acción, mientras que el otro porcentaje siendo 22% lo hacen empíricamente e instantáneos, es decir no tuvieron un "colchón" donde hayan podido combatir las debilidades y amenazas en su área.

15) Conocimiento del BSC



Fuente: Elaboración Propia (2014)

Esta pregunta sobre el conocimiento del BSC nos enseñó que pocas personas tuvieron conocimientos sobre esta herramienta de gestión, a excepción del gerente de la organización, quién es el que tiene el conocimiento de esta herramienta, ya que es una persona capacitada y enterada de las herramientas del entorno que ayuden al molino a trabajar en base a sus objetivos.